

Lecciones de comunicación aplicada

Acercamiento estratégico y vivencial

Tanius Karam Cárdenas



Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Lecciones de comunicación aplicada
Acercamiento estratégico y vivencial

Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Dra. Tania Hogla Rodríguez Mora
Rectora

Mtro. César Enrique Fuentes Hernández
Coordinador Académico

Museógrafo Fernando Fco. Félix y Valenzuela
Coordinador de Difusión Cultural y Extensión
Universitaria

Equipo de la Biblioteca del Estudiante

Ángeles Godínez Guevara
Responsable

Ana Beatriz Alonso Osorio
Daniel Cruz Valentín Núñez
Florina Piña Cancino
Heber Blass Bautista
Sergio Javier Cortés Becerril

Lecciones de comunicación aplicada

Acercamiento estratégico y vivencial

Tanius Karam Cárdenas

UACM

Universidad Autónoma
de la Ciudad de México

NADA HUMANO ME ES AJENO

Biblioteca
BE
del
Estudiante

FICHA CATALOGRÁFICA E-S/N

Lecciones de comunicación aplicada : Acercamiento estratégico y vivencial / Tanius Karam Cárdenas. -- Primera edición. -- Ciudad de México : Universidad Autónoma de la Ciudad de México, 2024.

475 páginas : cuadros, diagramas ; 21 cm

Bibliografía: páginas 467-475.

ISBN 978-607-8939-82-4

1. Comunicación en las organizaciones. 2. Comunicación – Investigación. I. Título

LC HD30.3

Dewey 658.45

Lecciones de comunicación aplicada. Acercamiento estratégico y vivencial. Primera edición, 2024.

© Tanius Karam Cárdenas

D.R. © Universidad Autónoma de la Ciudad de México

García Diego 168, col. Doctores,

Alcaldía Cuauhtémoc, c. p. 06720, Ciudad de México

ISBN: 978-607-8939-82-4

https://www.uacm.edu.mx/Organizacion/CoordinacionAcademica/Biblioteca_Estudiante

Imagen en portada: Hannah Hoch, *Bouquet of Eyes*, 1930

Material educativo universitario de distribución gratuita para estudiantes de la UACM. Prohibida su venta

Hecho e impreso en México

A mis estudiantes de la Licenciatura en
Comunicación y Cultura del plantel Centro
Histórico de la Universidad Autónoma de
la Ciudad de México, gracias a quienes fui
diseñando estas notas y para quienes fueron
originalmente pensadas.

A Jorge, Isa y Cristy, mis mejores maestros...

PRESENTACIÓN

ANTE QUÉ TIPO DE LIBRO ESTAMOS

Es un libro no solamente sobre comunicación general, sino sobre comunicación estratégica, es decir, cómo las personas, los grupos y las instituciones pueden cumplir mejor sus metas y objetivos. La comunicación estratégica es un tipo de comunicación aplicada (CA) y éste es el nombre que se le ha dado a un eje formativo dentro de la Licenciatura en Comunicación y Cultura de la UACM,¹ aun cuando a lo largo del libro haremos muchas precisiones sobre este concepto, cabe señalar ahora qué entendemos por CA los conceptos y teorías, pero también las herramientas, medios y recursos para resolver problemas comunicativos y, de alguna manera, restituir la «impronta comunicativa» ahí donde ésta se encuentra erosionada. Esta expresión significa restituir el *communis*, el «hacer común» de las prácticas sociales

¹ El programa completo de la licenciatura puede verse en la página de la UACM, https://uacm.edu.mx/Oferata_academica/CHyCS/Licenciaturas/CyC

para coordinarnos y resolver las distintas necesidades sociales. Hay grandes problemas de la comunicación, si tuviéramos que resumirlos quizá podríamos decir que son principalmente cuestiones de interacción y de mensajes, con lo que ello implica, aspectos de su producción, expresión, interpretación y efectos en cada contexto. Este «hacer común», no es sinónimo únicamente de la comprensión simétrica, el acuerdo, porque la vida social en lo general y la vida de las organizaciones en lo particular, oscilan entre la tensión y la distensión del malentendido, entre la diferencia y el conflicto. La comunicación no elimina los conflictos de la vida social, sino que ofrece posibilidades para resolverlos, atenuarlos y obtener aprendizajes. La comunicación ayuda a un acuerdo; nunca es perfecta y siempre está en movimiento como lo hace la vida social.

Cada vez que usamos el término «comunicación» de alguna manera tenemos necesidad de precisar algo de su amplísima extensión. Con el tiempo, cada vez que lo usamos nos vemos obligados a incorporar un prurito conceptual referente al calificativo «hipocodificados»; que Umberto Eco aplica a ciertos términos, aquellos con poca claridad semántica, que son muy utilizados y que cada vez que se utilizan admiten muchas interpretaciones. Basta ver el diccionario de la Real Academia Española (RAE) que contiene decenas de acepciones, algunas de las cuales pueden ser vistas como opuestas entre sí.²

² La definición en el diccionario de la RAE: <https://dle.rae.es/comunicaci%C3%B3n>

Por lo anterior, no es casual encontrar en el mercado cientos —si no es que miles— de manuales, prontuarios, vademecum, historias, y diccionarios especializados, escritos originalmente en castellano, aunque éstos últimos menos frecuentemente de lo que pudiera pensarse. Todos necesarios, siempre y cuando sean precisos en sus objetivos y aclaren lo que van a alcanzar y lo que no. No es casual que Robert Craig (1993, 1999) abriera el debate preguntándose por qué hay tanta dispersión; tantas teorías de la comunicación, al grado de caracterizarse por sus evidentes diferencias, que les impiden dialogar. No hay dos libros de teoría de la comunicación exactamente con el mismo conjunto de términos y enfoques explicativos, y eso dificulta cierta «comunicabilidad» entre académicos, investigadores o divulgadores.

Esta dispersión que raya en la «equivocidad», en lo equívoco, ha jugado a favor y en contra: primero porque es un término y área de reflexión muy rica y fértil desde distintas perspectivas y acercamientos; pero en contrasentido la «equivocidad» es muy amplia, y eso dificulta la conformación de sentidos comunes que faciliten el avance de la reflexión o los acuerdos entre las comunidades académicas y científicas. Por si esto no fuera suficiente Robert Craig señaló que no había siquiera voluntad por parte de diversas tradiciones, para dialogar; para acercarse a ciertos referentes comunes. Es cierto que desde que la comunicación ingresó a los programas académicos, hace poco menos de cien años, ya contamos con más claridad y las distintas tradiciones conceptuales van haciendo historia; además los nuevos medios facilitan el intercambio de materiales y el incremento de interacciones entre in-

investigadores y académicos, lo que permite revertir el aislamiento, pero si bien el estado es mucho más halagüeño de lo que era en los sesenta o setenta del siglo pasado, persisten retos y la necesidad de diálogos, pues incluso no parece que haya interés entre los núcleos de esas tradiciones en poderlos desarrollar.

Y entre los nombres

Dentro de los nombres posibles para designar a este ejercicio didáctico, optamos por «lecciones» que nos parece un término no tan pretencioso y suficientemente flexible —que no por ello vago— para hacer el recorrido que en este libro pretendemos. Una «lección» —en tanto género didáctico y comunicativo— supone una segmentación de un saber con fines centralmente didácticos. Es decir, se le prepara para facilitar la enseñanza de un todo; el saber se subdivide para optimizar su comprensión. La lección supone el uso de recursos que suma al propósito de comunicar su contenido; no es solamente explicar cosas, sino difundirlas, ejemplificarlas, confrontarlas de la mejor manera; adicionalmente no tiene que prescindir de la dimensión emocional tan importante en la palabra hablada, pero también en la escrita.

El origen de este libro son las lecciones utilizadas en clase, correspondientes a algunas materias en el ciclo superior de la Licenciatura en Comunicación y Cultura en el plantel Centro Histórico de la UACM, de ahí los destinatarios de la dedicatoria, porque ellos fueron el origen y la luz de reacciones, comentarios y sugerencias, ya que con los años de impartir sobre todo las materias

Planeación de la comunicación, y Comunicación organizacional e institucional se fueron haciendo ajustes que ahora traducimos en un documento más organizado.

Si bien el origen han sido las materias Comunicación organizacional y Planeación de la comunicación, las lecciones aquí señaladas se podrían aplicar a otras materias básicas de esta licenciatura, de manera particular a todas las integradas en su eje de Comunicación aplicada donde se presentan las áreas profesionales, prácticas y productivas de la comunicación.³

Una lección implica una intención didáctica, pero también persuasiva en el sentido de explicar los contenidos y describir el valor que tienen en la formación integral de la persona. No tendría sentido desde una perspectiva únicamente informativa sin considerar su sentido, la relación entre distintas lecciones y los recursos pedagógicos utilizados. Tal como un profesor en el aula, este libro reproduce algo de esa atmósfera; la de las clases, incluso ciertos apartados fueron escritos justo después de haber expuesto los temas en clase; algunos son una especie de resumen, otros, el resultado de esas exposiciones enriquecidas con la participación, los comentarios o las reacciones de los estudiantes, a quienes con justa razón lo dedico.

³ Si bien no son todas las áreas (las que incluye el ya añejo plan de estudios publicado en 2005 y que esperamos pronto pueda actualizarse) son: Publicidad y propaganda; Comunicación organizacional e institucional; Planeación de la comunicación; Comunicación y educación; Comunicación política; Gestión cultural y comunicación; Comunicación para el desarrollo; Comunicación intercultural; Ética y comunicación; Arte y comunicación.

El nombre «lección» nos ha parecido más pertinente porque supone un componente de «seriedad»: alguien que sabe le explica a alguien que no tiene esa información, que no la maneja, o no la comprende cabalmente. Una lección implica también un proceso, un conjunto; no tendría mucho sentido un curso o libro integrado solamente por una lección; en tal caso, algo «magistral» que inicia y acaba puede ser sinónimo de «conferencia». Lección remite a preparación, tiene algo de no acabada, y permite la interacción entre los participantes, aunque en un primer momento puede connotar algo pasivo, vertical, en realidad una lección es sinónimo de acción, de camino y método para lograr algo; también dentro de su valencia positiva, subraya la voluntad, de todo aquel que está dispuesto a seguir una serie de pasos porque tiene el deseo y la motivación.

El término «manual» tiene claramente otro carácter, es un tipo de libro que también me gusta mucho, porque es más operativo, y ayuda a tener la información básica de la materia, pero la diferencia es que la lección no está condicionada a su carácter operativo, admite la flexibilidad que queremos ver en ella. El manual tiene algo de amanuense, de práctica, de «paso-uno-paso-dos...»; y lección queremos asociarla —aunque no prescindamos de ello el manual— a elementos más conceptuales y lógicos, a una idea de orden en segmentos que guardan relación entre sí, pero que no siguen un criterio operativo.

En el fondo lección y manual parecen no ser tan opuestos pues guardan, en términos de Wittgenstein, un «aire de familia» en su sentido dialógico, comunicativo y didáctico, es decir géneros que piensa en el

otro desde una manera particular: como interlocutor, educando, lector, estudiante, etcétera; dirigido a otro. Siempre recomendamos ver junto a los manuales, los diccionarios e historias, que conforman un triunvirato bibliográfico fundamental en cualquier formación y que por ejemplo para el caso de la comunicación podemos reconocer la presencia de muchos manuales, algunas menos historias y creemos —tomando en cuenta lo extenso del objeto de estudio— pocos diccionarios especializados, que hayan sido escritos originalmente en español,⁴ un tipo de libros clave, fundamentales para quien quiera aprender alguna materia. Estos géneros didácticos ayudan al sentido de orden, y consecuentemente en una mejor administración de tiempo, de modo tal que son imprescindibles, ante el estrambótico universo del *YouTube*.

Llevado a la didáctica, un manual es un texto que presenta el saber de algo, agrupa los conocimientos fundamentales. Al ser un género didáctico como la lección, tiene muchas fronteras, pero en principio el manual ape-la a algo que se puede hacer más mecánicamente, si cabe el término. A diferencia de la lección, el manual tiene un objetivo de «cabalidad», decirte el «todo» de algo, y cómo lo puedes aplicar, o bien cómo se hace algo. La forma denotativa de manual es cuando compras un objeto que luego tienes que ensamblar, y para eso indica «parte A», «parte B», etc. Coincide con la lección en que

⁴ Este tema se introdujo en otro texto publicado por la UACM, Galindo J., Karam T. Rizo M. (2005) *100 libros, hacia una comunicación posible*, México. UACM.

establece secuencias, un conjunto de pasos para llegar a un fin que puede ser más conceptual o aplicado.

Lo que el libro busca

A lo largo de estas lecciones el libro busca de la manera más ágil y amena posible introducir algunos conceptos fundamentales de teoría de la comunicación, administración, planeación y comunicación organizacional. Sobra decir que es un libro introductorio, pero por lo mismo quisiera animar al estudiante o interesado en estos temas a adentrarse. De hecho, como se presentan los temas no es a manera de una conferencia elaborada y sesuda, sino por el contrario, hasta donde sea posible el término, se quiere un enfoque amigable, cordial y, si cabe, conversacional, debido a que el origen de estas páginas han sido justamente clases, sesiones, asesorías y conversaciones con estudiantes que han ayudado no solo a explicar, sino también a argumentar, relatar y comprender las distintas implicaciones que un asunto puede tener. «Dar lecciones» no es solamente exponer, dictar, término que pareciera asociado, sino, sobre todo —parafraseando la conocida alocución de Steve Jobs en 2005, ante graduados de la Universidad de Stanford— «generar hambre» e invitar a que la gente se «aloque», es decir, luche por sus sueños, tenga nuevas ideas, y procure en lo posible ser feliz, amable y solidaria, además de procurar estas cualidades en su entorno, comunidades y espacios de desarrollo.

Hace muchos años escuché que la finalidad de la educación tendría que ser ayudar a las personas a que

sean más felices, a que logren lo que quieren, y se han desarrollado diversos conceptos de felicidad, algunos *naive*, otros que intentan vincularla con las neurohumanidades. El término «felicidad» como el de «comunicación» son conceptos hipocodificados, aun cuando quizá en el término «felicidad» pida un matiz porque existen encuestas que la miden y hasta cuenta con un «día internacional». ⁵

El marco general de estas lecciones es la comunicación estratégica y la planeación de la comunicación, es decir el uso de la comunicación para mejorar el estado de los flujos y las interacciones en entornos institucionales y organizacionales principalmente. Sobra decir que a nivel más amplio de la comunicación humana podemos hallar una dimensión estratégica en todos ellos, ⁶ porque muchas veces la comunicación se usa para lograr algo,

⁵ La Asamblea General de la ONU decretó desde 2012 que el 20 de marzo fuera el «Día Internacional de la Felicidad» para reconocer la relevancia de la felicidad y el bienestar como aspiraciones universales de los seres humanos y la importancia de su inclusión en las políticas de gobierno.

⁶ Los niveles de la comunicación humana son: Interpersonal. Grupal, Institucional, Intercultural, Social o Mediático, e Hiper-medios. Ciertamente esta tipología puede ser problemática, por ejemplo, en cuanto a incluir o no la llamada «comunicación intrapersonal», o si hay otro tipo de niveles como «comunicación entre grupos» no necesariamente agrupados en nuestra tipología. Una descripción más detallada de los niveles se puede ver en DeFleur M. *et al.* (2006), y que también hemos resumido en otro libro: Karam T (2009) Introducción al estudio de la comunicación, México, UACM. Biblioteca del Estudiante. https://uacm.edu.mx/organizacion/coordinacionacademica/biblioteca_estudiante/consultas/grm2catid/13/default

porque los usuarios tienen objetivos en la interacción y usan los recursos de la comunicación para lograrlos. En todo caso deseamos que el lector pueda sacar elementos prácticos y los pueda relacionar con los conceptos, las categorías y los juicios fundamentales de la comunicación estratégica.

Con la idea de facilitar esa tarea, a lo largo del libro, sobre todo de la primera parte, se hace explícito el tipo de saber o competencia que se quiere promover «saber escuchar», «saber planear», «saber ser líder» son algunas de las acciones que se colocan para la reflexión, y para generar una especie de inventario, sí de saberes, pero también de habilidades y técnicas. La «segunda parte» es una introducción a cosas que creemos la institución escolar debería atender y no lo hace; intentamos que la presentación de estos temas, un tanto inesperados en estas lecciones, se relacione con la primera y tercera partes. Esta última es la más propiamente «aplicada» en el sentido de lo que el plan de estudios de la Licenciatura en Comunicación y Cultura plantea, a fin de cuentas, uno de los temas fundamentales dentro de nuestra perspectiva es cómo ofrecer valor en nuestro entorno, y como ayudar a los grupos e instituciones a que logren sus objetivos comunicativos.

Este es un libro con una pretensión muy práctica, al que hemos llamado —con cierto tufo fenomenológico— «vivencial»; es decir que efectivamente estas líneas ayuden a pasar a la acción, para que la vida sea eso: celebración, encuentro, hasta donde sea posible ágape. Qué mejor lectura que aquella que nos anima y da pistas para lograr ese propósito que en el fondo

toda educación persigue por encima de la complejidad y la paradoja humana.

En nuestra perspectiva estratégica de la comunicación aplicada, ya hemos explicado que comunicar puede ser rápidamente visto como sinónimo de expresar, transmitir e interactuar; hemos recordado que su etimología subraya algo fundamental: el «poner en común» que nos lleva a pensar en el tema del acuerdo-desacuerdo, de la claridad-opacidad en los mensajes, de la intencionalidad de los actores *versus* el efecto real que tienen los medios y recursos utilizados. Pensar comunicativamente es implicar actores, mensajes, interacciones, negociaciones, medios y contextos. Ahora bien, comunicación en una perspectiva estratégica, práctica y aplicada es coordinarnos mejor —lo que se hace en grupos, organizaciones— para lograr los objetivos, para resolver problemas, para ahorrar tiempo y energía, para procurar que las metas se alcancen con el mayor grado de realización. A niveles grupal y organizacional, «saber comunicar» es aprender a coordinar acciones para lograr metas y objetivos dentro de la misión-visión de una organización. Si es cierto el aforismo «solo se llega más rápido, en grupo se llega más lento, pero más lejos», la comunicación es el medio para lograrlo, así como una serie de aprendizajes paralelos vinculados todos al arte/técnica/herramienta de la comunicación, para resolver conflictos, facilitar el contexto de diálogo, la madurez emocional y el manejo de emociones.

PRIMERA PARTE

ALGUNOS FUNDAMENTOS

1. DE LA COMUNICACIÓN BÁSICA A LA APLICADA. SUBDIVISIONES, ÁREAS Y PROBLEMAS

La cuestión entre teoría y práctica en los estudios de la comunicación ha devenido algo más que un debate de sobremesa; por una parte, un sector de la academia durante algún tiempo tuvo la pretensión de ver en la comunicación algo más que un saber sobre los medios masivos e incluso llegó a recuperar viejos debates sobre la posibilidad de un saber transversal que —tomando a la comunicación e información como medios— resolviera el dilema del santo grial científico. Por otra parte, para un sector que solamente ve a la comunicación como algo muy concreto y aplicado, saber algo sobre ella, en principio es útil para ser más profesionales o efectivos en los medios, en la prensa, en la oratoria o ahí donde se aplique algún referente de comunicación. Esto lleva a una doble necesidad, por una parte, fundamentar lo teórico en su aplicabilidad inmediata,

eficiente e instrumental; por la otra, atribuir a lo práctico una dimensión específica que no se quede en el mero uso de medios, herramientas, palabras, como de hecho lo sintetizó el fundador de la carrera de Comunicación en la famosa Universidad Iberoamericana en sus albores, y sintetizó un imaginario formativo en el sentido de que el espíritu (y los más nobles objetivos de la comunicación) no deben estar sometidos a la técnica; la herramienta.¹

En realidad, se trata de un falso dilema que, en ocasiones, refleja otro tipo de síntomas, por ejemplo, el papel de la universidad como institución de saberes especializados en áreas en que los agentes educativos pueden tener altas expectativas de un saber más inmediato. También están los imaginarios respecto a la idea del profesional de la comunicación. En general, «para bien o para mal» la discusión entre «comunicación básica» y «comunicación aplicada» puede manifestarse ya sea en conversaciones peregrinas de café —esa especie de «muro de lamentaciones», característico entre profesores acerca de las limitaciones o quejas de sus estudiantes— hasta terminologías un poco más elaboradas (cf. Galindo, 2005; Macías y Cardona, 2007)

¹ Nos referimos al texto conocido como la Carta de Sánchez Villaseñor. Jesuita mexicano que estuvo en la fundamentación de la primera carrera de Comunicación en la Universidad Iberoamericana a finales de los años cincuenta del siglo pasado. Quienes hemos pensado los perfiles de egreso del comunicólogo en México hemos propuesto ver este perfil dentro de la tipología del «humanista». El sentido de la palabra «imaginario» se refiere a proyecciones, deseos, ideales, aspiraciones.

que articulan perspectivas teóricas entre estos dos tipos de comunicación o bien aterrizan lo que consideramos un espacio central, el currículum. Entre estos extremos podemos leer panoramas muy diversos en que se abordan las relaciones «comunicación básica» y «comunicación aplicada», como de hecho lo hizo de una manera muy sugerente Sánchez Ruiz (2002) en un texto que hemos comentado en varias ocasiones, en el que explica rutas virtuosas entre el mundo de la academia, la consultoría, las profesiones y los campos productivos o comerciales de la comunicación.

Antes que nada, hay que definir la «comunicación básica» como ese conjunto de saberes, teorías, axiomas que describen y nos ayudan a comprender los problemas de la comunicación humana en general (debate aparte es si el objeto de esa comunicación básica sería solamente la comunicación humana). Lo «básico» lejos de suponer algo peyorativo remite a principios, hasta donde sea posible «leyes» o recurrencias en los rasgos de prácticas comunicativas. Lo «básico» es lo que resume esas teorías, que según cualquier manual científicamente formulado, se ha sometido a un saber que usa el método científico, a un procedimiento analítico que nos permite hacer afirmaciones consistentes sobre estas prácticas, y con ese saber comprender el mundo, transformarlo, hacerlo más habitable y resolver nuestros problemas como especie.

En cambio, la comunicación aplicada, es el saber que sobre todo ayuda a resolver problemas, a atender situaciones muy específicas y eso es justo lo que le da sentido. Lo «aplicado» puede aludir a campos más o

menos consolidados como la comunicación política, la educomunicación o la comunicación para el desarrollo. Hoy es posible ver en muchas organizaciones académicas de la comunicación, grupos específicos que justamente abordan estos temas y otros como «comunicación y salud», «comunicación organizacional» y muchos más.² Esa dimensión «aplicada» de la comunicación tiene contextos particulares que demandan saberes, teorías, métodos y enfoques correspondientes al rango de problemas y preguntas que cada una de esas subáreas tienen. En el caso particular de América Latina esta dimensión aplicada es fundamental, porque somos conscientes de los problemas que hay en la realidad social, cotidiana, en las calles, en las ciudades, en las zonas rurales, en grupos vulnerables y resulta comprensible que cualquier esfuerzo científico se aboque a ello.

En esta lección (capítulo) realizamos tres ejercicios básicos, intentamos ofrecer algunos criterios para subdividir el estudio y los conceptos de la comunicación; definimos las áreas históricas de la comunicación aplicada; señalamos la manera en cómo las nuevas tecnologías han creado nuevas actividades y profesiones

² De hecho, una forma un tanto empírica de ver estas áreas consiste en revisar los grupos específicos de organizaciones académicas y de investigación de comunicación como la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, y la Asociación Internacional de Estudios de Comunicación Social, donde más o menos es posible reconocer la gran diversidad de esos objetos específicos que preocupa a la comunicación académica.

dentro de la comunicación, y finalmente una especie de apostilla respecto a algo transversal en este libro en relación con la idea de lo estratégico como una categoría que va permear en nuestras reflexiones a lo largo de este libro.

1.1 CÓMO PODEMOS SUBDIVIDIR EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN

Como la comunicación es un tema muy vasto, siempre que se aborda conviene determinar las precisiones para delimitar lo que queremos decir. Hay muchas formas de hablar de la comunicación, ese no es el problema, se trata de precisar «desde dónde», desde qué lugar, nivel, componente de abstracción o tradición. De lo contrario la palabra comunicación puede significar casi cualquier cosa. Por ello cualquier estudiante o estudioso debe considerar la etimología, las prácticas históricas dominantes de la comunicación y los debates dentro de las tradiciones académicas como un marco básico que ayude a paliar con lo equívoco que el término puede asumir. A ello siempre conviene sumar una actitud dialógica, de interrogación y búsqueda, pero también de encuentro, o como indica la raíz latina del término «comunicación», «poner en común» como algo implícito a cualquier actividad comunicativa.

Algunos criterios para dividir el estado de la cuestión en torno al debate conceptual de la comunicación pueden ser los siguientes: (a) partir de los niveles de la comunicación; (b) explorar los distintos esquemas o modelos que tanto gustan a profesores y divulgado-

res de la comunicación; (c) las relaciones temáticas o disciplinarias que puede tener la comunicación con la psicología, la sociología, la biología, etc.; y finalmente (d) por tradición académica o científica, es decir, lo que las comunidades universitarias o de estudio en su práctica de difusión y creación de conocimiento han usado o decidido es la reflexión comunicativa y los marcos analíticos para desarrollar esa actividad.

Hay algo que ya hemos explicado con detalle en varios libros, y por alguna razón seguimos sintiendo la necesidad de precisar aunque sea rápido; aclararlo, porque hay una diferencia entre cualquier persona que usa el término y el uso un poco más especializado de alguien que se dedica tres, cuatro o cinco años a estudiar la comunicación, los medios, los lenguajes, las prácticas y sus aplicaciones. Es cierto que saber todo esto no nos hace mejores conductores, guionistas o realizadores, pero sin duda nos ayudará a ganar claridad en nuestras conversaciones, en nuestra búsqueda con otros por responder preguntas referentes a problemas comunicativos, y ello implica decidir qué entendemos por eso, qué abarca y qué no, y qué queremos hacer con ese saber.

a) Lo básico: niveles de la comunicación humana

Los niveles de la comunicación humana hacen posible otra forma de atisbar lo complejo y heterogéneo de la comunicación. En varios textos hemos reflexionado sobre algunas características de cada nivel; también existen acercamientos distintos, por ejemplo, hay quie-

nes incluyen como el nivel más íntimo e interior de la comunicación a la llamada «intrapersonal», sin embargo, al considerar el componente de la otredad, no lo consideramos como un nivel epistemológico válido.³

Como ya lo hemos mencionado, a partir de DeFleur, Kearney y Plax (2005) consideramos que los niveles de la comunicación son interpersonal, grupal, institucional, cultural, colectivo e hipernivel —también conocido como nuevos medios, aunque DeFleur no lo incluye en su manual. Estos niveles obviamente no son excluyentes: en una organización, por ejemplo, claramente podemos encontrar la comunicación interpersonal y grupal, pero también el nivel cultural, en el caso de corporaciones con presencia en varios países y entornos culturales, y el social, a través de la publicidad de productos y servicios en medios audiovisuales, y el nivel interactivo-digital en las nuevas mediaciones, la gestión de comunidades virtuales y demás tipos de es-

³ Un debate quizá de tufo hiperteórico podría empantanarse si ese nivel es válido o no. Una perspectiva quizá más natural, digamos un biólogo o psiquiatra podría reconocer lo «intrapersonal» como nivel válido (pero en ello un biólogo quizá no estaría tan de acuerdo debido a los procesos neuronales internos que implica; el famoso epistemólogo Gregory Bateson, en un texto muy interesante escrito en conjunto con el psiquiatra Jorge Rausch, incluye esta dimensión intrapersonal), pero si concedemos que la comunicación implica interacciones dirigidas a otro, posiblemente no exista tal nivel. «Hablar con uno mismo por ejemplo», ciertamente implica manipular con base en la información con la que cuenta el sistema nervioso, pero no supone una acción comunicativa. Con frecuencia se confunde la presencia de información con actos comunicativos.

trategias que emergen desde la flexibilidad que tienen los nuevos medios en la comercialización de bienes, productos y servicios.

Los divulgadores, profesores, y mediadores con frecuencia dividen y subdividen objetos, problemas, y enfoques para explicarlos y facilitar su difusión y aplicación. Es el caso de los niveles que son solamente posibilidades para interrogar a la realidad desde el punto de vista comunicativo, cuando nos preocupan los flujos, las interacciones, los medios, los canales, y los significados implicados en prácticas sociales. Por ello, ante cualquier teoría o autor que se estudie conviene —sobre todo al estudiante que se inicia— tener sus coordenadas básicas, el nivel de comunicación en el que aplica, el contexto específico del que es producto, las preguntas que intentó resolver y los usos que esa teoría ha tenido. Si bien éste tendría que ser un recorrido común y corriente, con frecuencia los cursos de licenciatura siguen siendo recorridos más o menos entretenidos o no, según distintos enfoques, que se presentan con impecable linealidad, aun cuando en una misma tradición no se tenga esa configuración.

De manera rápida podemos decir que la comunicación interpersonal es en diadas, suele ser íntima y lograr una profundidad que no logran otros niveles. Este nivel consolida el ideal de esa comunicación íntima que sirve para comparar lo que es con lo que no es. Ejemplos de este tipo de comunicación son las relaciones de pareja, la comunicación entre amigos muy cercanos o bien en ciertas relaciones de ayuda (médico-paciente, sacerdote-feligrés, profesor-tuto-

rado); es decir, situaciones generalmente cara-cara, copresenciales y que no tienen el concurso de la comunicación mediada tecnológicamente.

El siguiente nivel es el grupo, generalmente grupos de amigos, que tienen un alto componente de informalidad, donde la gente se conoce y pueden establecer relaciones cercanas. Los psicólogos sociales no se ponen de acuerdo en el número de integrantes que tiene un grupo, pues va desde la triada y puede alcanzar algunas decenas o incluso pocas centenas, siempre y cuando se den esas condiciones de cercanía e informalidad. Como todo grupo, tiene un objetivo, una razón de ser y se pueden dar liderazgos informales. Ejemplos sobran, los amigos que se reúnen una tarde a la semana a hacer alguna actividad, o cualquier grupo que, por ejemplo, comparta el café, el té, etcétera. Muchas veces en espacios formales, se logran grupos informales que tratándose de análisis hay que separar.

Luego sigue el organizacional o institucional, cuya diferencia fundamental es el grado de formalidad. Aquí conviene reconocer tipos de organización, de estructura. De alguna manera una institución integra a la comunicación grupal porque en su interior se pueden dar procesos no formales, sin embargo, para que una organización funcione tiene que pesar más lo formal que lo informal; de lo contrario hablaríamos de una institución muy poco consolidada y con riesgo de colapsar. En cuanto a lo organizacional se estudian los tipos de organizaciones, las funciones, los medios comunicativos que usan, la relación entre estructura e interacciones. El que la organización sea horizontal

o vertical afectará el tipo de relaciones, los mensajes que circulan, el nivel de apertura. Otra característica de los flujos e interacciones es reconocerlos alineados a la visión-misión-valores de la organización. Para ello, los mensajes que circulan deben tener algunas características de claridad, precisión, cantidad. Ahora los nuevos medios incorporan también nuevas complejidades al estudio de las organizaciones, porque se articulan de acuerdo con el propósito de sus públicos internos y externos. El *WhatsApp*, por ejemplo, ha impuesto una recolocación entre lo público y lo privado y con frecuencia las comunicaciones personales y las laborales se entremezclan; igualmente el uso de nuevos medios facilita la coordinación de procesos, pero impone la necesidad de nuevas competencias. En el campo educativo lo vimos claramente con la llegada de los entornos híbridos, *Zoom*, *Google Meet* y la cantidad de procesos que ello ha implicado —de manera virtuosa e igualmente como verdaderos retos a los objetivos educativos— la presencia de tecnologías que todos hemos tenido que aprender sobre la marcha para seguir con nuestro trabajo. Ello mismo ha pasado con las empresas en que, al momento de escribir estas líneas, y aún con resabios de la pandemia del COVID-19 parece que los modelos híbridos van a prevalecer un poco más.

Un nivel intermedio, es el de la comunicación intercultural. En realidad, éste es un tipo de comunicación en que participan personas, grupos, instituciones que tienen distintos bagajes, horizontes y sistemas de interpretación agrupados en lo que generalmente llamamos «cultura». El ejemplo idóneo para explicar

este nivel es la escena típica de las clases de idiomas, las corporaciones internacionales que tienen equipos de trabajo de distintos países o de manera concreta el tema de las migraciones. Hoy día, la globalización y el incremento de flujos de personas, productos, y servicios han permitido que el encuentro entre diversas culturas sea menos «exótico» o infrecuente que hace 100 años; en ese sentido las nuevas tecnologías incorporan un elemento que, como vemos, influye en todos los niveles y facilita al menos en cierta medida, tener acceso a diversos contenidos y usuarios, lo que nos demanda conocimientos básicos. La comunicación intercultural supone estudiar en primer lugar, las características de los grupos culturales, sus rasgos y procesos identitarios, para ver luego qué pasa en situaciones de interacción, la manera como esa diferencia se negocia y gesta para que cada grupo logre sus propósitos comunicativos. La palabra clave como puede verse aquí es «diferencia». Las diferencias más comunes a nivel cultural son «lengua», «etnia», «religión», costumbres, pero de ahí pasamos a otras categorías que igualmente permiten una perspectiva intercultural como son sexo, edad y otras que se hacen fundamentales para una perspectiva de estudio intercultural. En ese sentido la comunicación intercultural va mucho más allá de una profesora nativa que enseña su idioma materno a un grupo de estudiantes extranjeros. Hay muchos casos que se pueden citar, por ejemplo, el cambio en una política de migración;

cuando países otrora muy hospitalarios como Suecia⁴ están cambiando, o bien el caso de la migración corporativa, abordado en el documental *American Factory* (2019) accesible en *Netflix*, en el que se muestran las vicisitudes culturales de una fábrica china para instalarse en los EE. UU. Esto es solamente una muestra de lo complejo y difícil que puede ser el tema, y de que es un tema de convivencia cotidiana.

Por otra parte, quizá fue más conocido por muchos años el nivel de la comunicación social, pública, de los medios tradicionales de comunicación (por orden de aparición histórica: prensa, cine, radio y TV). Muchos que comenzamos a estudiar comunicación antes de la llegada de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y las redes sociales fuimos formados principalmente en los modelos de comunicación colectiva, el mundo del *broadcasting*, la idea de públicos masivos, medios tecnológicos que en su momento ya eran considerados como desarrollos, pero nadie imaginó, incluso poco años antes, las consecuencias que tendría el Internet. Desde los años cincuenta hasta los setenta, se desarrolló una sólida sociología que justamente hablaba de comunicación de masas, de mediaciones tecnológicas, de cultura de masas y luego de culturas populares como parte de la terminología para entender

⁴ Al respecto hay un interesante video hecho por unos internacionalistas españoles, quienes tienen un canal en *YouTube*, que se llama *VisualPolitik*, ¿Por qué Suecia ya no quiere inmigrantes?, 13 de mayo de 2022. https://www.youtube.com/watch?v=N8b-pUvslf_A

la relación entre los medios audiovisuales y sus públicos. De manera adicional el medio arriba mencionado tenía industrias y legislaciones muy diferenciadas.

En todo caso la comunicación colectiva se vincula con muchas otras actividades como la publicidad, la propaganda y, a nivel político, el uso que lentamente desde los años sesenta y setenta tuvieron que aprender a darle los políticos; hablar frente a la pantalla, fijarse más en cosas de imagen, cuidar la manera cómo te ves y te ven los otros, etcétera. Hoy a pesar del Internet no podemos decir que esos modelos del *broadcasting* han sido del todo superados, pero han dejado de ser dominantes; por ejemplo, sigue la televisión abierta, y el mundo de la radio del AM, e incluso dispositivos que se vuelven a poner de moda como los discos *Long Play* que suponen una tecnología analógica.

Finalmente tenemos al nivel de la «comunicación de nuevos medios», que resulta paradójico porque antes «los medios de comunicación masiva» fueron en su momento considerados «nuevos medios», en ese sentido hay que pensar nombre y términos (que no solamente es una manera de referirlos o nombrarlos, sino también de concebirlos) como «nuevas tecnologías de comunicación», «hipermediaciones tecnológicas» y cualquier otro concepto que refleje este conjunto de medios, servicios y mediaciones que se caracterizan por el uso de códigos digitales, ser altamente interactivos (o con potencial para ello), utilizar multimedios con recursos de hipertextualidad o para relacionar contenidos diversos, entre otros rasgos. No entramos aquí al debate sobre si Internet es un «medio de comunica-

ción», en realidad es más una red de redes, es la capacidad de interconectar vincular dispositivos electrónicos independientemente de su distancia, redes satelitales; un recurso que combina telefonía, computadora, y satélites. Internet tiene muchos servicios, y aun cuando su popularización comienza a inicios de los noventa, se puede hablar de generaciones del tipo Internet 1.0, 2.0, 3.0, etcétera. Hoy día, a diferencia de lo que sucedía hace 30 años tenemos dispositivos más potentes, que requieren menos cables, más inteligentes, con más capacidad para soportar muchos tipos de datos. El gran actor de esta transformación sin duda ahora ya no es el computador personal de los noventa, sino el *Smartphone* que ha trastocado no solo las comunicaciones personales, sino también al mundo del trabajo, del ocio, de los negocios, de los afectos y del entretenimiento, entre otros. Es cierto, como tantos analistas advierten también estamos ante una época que cuestiona nuestro concepto de privacidad y libertad, dada la gran capacidad que estos sistemas tienen para rastrear y controlar los flujos que en sus redes circulan. Empresas como *Facebook* y otras se han visto envueltas en escándalos por el poco cuidado, cuando no franco desinterés por cuidar los datos privados de sus usuarios en beneficio de los anunciantes, creando así modelos de negocios poco éticos, ante los que cedemos por los enormes beneficios que nos reportan para nuestra vida cotidiana.

De esta manera podemos ver como el listado de asuntos que pueden abordarse en cada nivel de comunicación es apasionante en su análisis, y demanda en realidad muchos enfoques para poderlo estudiar.

Imposible decir «comunicación» sin reconocer todo lo que se puede decir; y de hecho hay divulgadores de las teorías de comunicación que consideran necesario incluir asuntos que no son solamente socio-antropológicos como, por ejemplo, la relación del ser humano con otros seres vivos, con las máquinas, las tecnologías e interfaces, o incluso con otros niveles o planos del universo que conviene comenzar a explorar.

b) Modelos

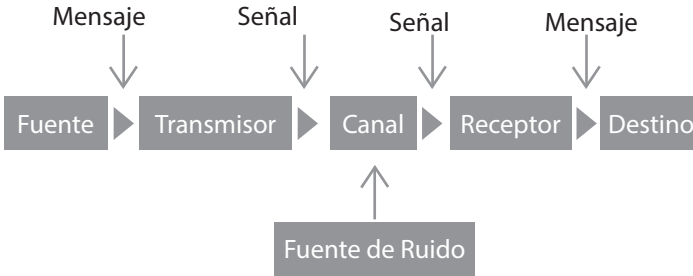
Con frecuencia, la idea de comunicación se asocia a «modelos». De hecho, en no pocas licenciaturas en lugar de «teorías de comunicación», hay clases de «modelos» como si estudiar la comunicación fuera estudiar sus modelos. Todo ayuda, pero sería impreciso reducir la comunicación únicamente a gráficos o esquemas. De una u otra manera, tomando cualquier modelo, la comunicación consta de algunos componentes organizados entre sí; cada uno de los cuales es objeto de especificaciones e indicaciones y permiten una determinada comprensión de cómo se concibe a la comunicación.

De todas las simplificaciones a las que puede reducirse la comunicación quizá la más tristemente famosa es la que establece el tema de un «emisor que dice algo (mensaje) a un receptor», que sin ser falso es completamente inexacto y fuente de confusiones que ahora no explicaremos. En todo caso si rescatamos de aquí un presunto emisor (destinador, enunciador, fuentes, etc.) un mensaje y un receptor (destinatarios, enunciatario, destino, etc.) tenemos ya tres órdenes o ámbitos que

podemos asociar mejor con problemas de producción, de flujos y de procesos de recepción o identidades socioculturales. Aquí hay tres grandes ámbitos que ayudan a manera de entrada a reconocer que la comunicación puede ser una temática de industrias, flujos e identidades en el plano más social y antropológico.

De todos los esquemas de comunicación quizá el más viral y conocido sea el atribuido a Shannon y Weaver. Buscar en imágenes de Google con el nombre de estos autores —que nada tenían que ver con las ciencias sociales— nos da una idea de la importancia y de todas las versiones y explicaciones que hay de este famoso esquema, que destaca por su gran sencillez como explica López (1998) en el texto de donde hemos tomado esta imagen. No conviene detallar ahora los avatares explicativos que hacen llegar este esquema a casi todos los manuales de teorías de la comunicación. Sin discusión puede considerarse un clásico donde desde una perspectiva tecnológica, lineal e instrumental estos ingenieros en telecomunicaciones explicaban en los años cuarenta del siglo pasado qué debía tener la comunicación. Debido a su gran sencillez, se facilitó su difusión, aunque inevitablemente se hicieron ajustes, componentes, pero que sin lugar a dudas permite explicar esa vieja idea del emisor, mensaje y receptor, que tanto les gusta usar a muchos para definir la comunicación (esto sin ser falso es tremendamente impreciso y poco claro).

Imagen 1



Tomado de <http://www2.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprin01.htm>

Toda teoría en torno a la comunicación puede en lo general esquematizarse en un gráfico que resume sus relaciones lógicas, sus componentes y su nivel de organización. Así como hay decenas de ejemplos al buscar el modelo de Shannon y Weaver, lo mismo sucede con otros conceptos y abordajes, que incluso no fueron concebidos como esquemas o diagramas, como las famosas funciones de la lengua de Roman Jakobson que se encuentran en los más diversos gráficos explicativos, aun cuando este famoso lingüista ruso no hizo formalmente un esquema, cuadro o gráfico. En todo caso, siempre y cuando se aclare y explique el criterio organizador, el uso, el contexto y el objetivo de cada esquema pueden ser útiles a cualquier interesado en conocer más organizadamente la manera en que la comunicación se ha ido concibiendo.

El profesor Miquel Rodrigo-Alsina en su lección «Los modelos de la comunicación»⁵ hace un buen resumen de lo que queremos decir y la manera como fuera del excesivo simplismo el estudio de modelos y esquemas puede ser un instrumento útil. Cabe igualmente señalar que no todos los autores concibieron sus sistemas explicativos, pero algunos, muy exitosos como ya mencionamos el de Shannon y Weaver, deben permitir hacer preguntas, comparaciones y especificaciones.

Por subárea de estudios

Hace años, en alguna universidad privada había cursos de teorías de la comunicación denominados «creativamente»: Teoría 1, Teoría 2, Teoría 3, etcétera. Más allá de esta seriación que por sí misma no dice nada, esta universidad hacía una agrupación disciplinaria e interdisciplinaria; es decir, parecía retomar una vieja denominación de los estudios de comunicación que los definía —otra vez con imprecisión— como la suma de lo que cada una de las humanidades, ciencias de la conducta y ciencias sociales decían a propósito de la comunicación; así un curso en realidad era «psicología y comunicación», el otro «sociología y comunicación», uno más «filosofía y comunicación». Otra forma de indagar la dispersión de las teorías y enfoques comuni-

⁵ Que se encuentra en las famosas lecciones del portal de INCOM, de la Universidad Autónoma de Barcelona, en línea, 24 de marzo de 2022. https://incom.uab.cat/portalcom/wp-content/uploads/2020/01/20_esp.pdf

cativos es preguntar las nociones, conceptos, categorías, métodos y tradiciones en función de los cuales se concibe y denomina la comunicación en el derecho, la antropología o la biología. De hecho, cuando el nombre «ciencias de la comunicación» tenía mucho éxito, el mito organizador de estas «ciencias» partía justamente de ese principio; que en realidad era más parte de un método para organizar el saber que se consideraba disperso, y del cual se pensaba podía haber un saber integrador, transversal que fuera parte de una ciencia autónoma.

Por tradición

Otro criterio para subdividir las teorías —quizá uno de los más consistentes— es considerar las tradiciones. Este concepto es importante porque permite flexibilizar lo que se entiende por «teorías» o «enfoques». Una tradición es una línea de pensamiento que se comparte con una serie de referentes, presupuestos, ideas generales de los objetos de la comunicación. Las tradiciones tienen una idea histórica flexible donde podemos encontrar escuelas, debates concéntricos o detractores. Esta idea de «tradición» parece más interesante que «escuelas», «teorías» o como eran las viejas clases de teorías de la comunicación, a veces tan perdidas en sí mismas. Las tradiciones ayudan a identificar no solo autores sino referencias, bibliografías, revistas, centro de estudio, discusiones. Por ello una tradición se puede ver como un tipo de conversación, que puede ser interna (dentro de la tradición) o externa (con otras).

Dentro de cada tradición se da una historia que no es lineal y que corresponde a escuelas, enfoques, autores, revistas académicas y demás instancias que permiten condensar ese recorrido interno.

Por ejemplo, recientemente Paulino, Kaplún, Mariño y Custodio (2021) hicieron una propuesta de seis grandes tradiciones pertinentes para el estudio de la comunicación en América Latina. Entre las tradiciones más novedosas señalan a los feminismos o los estudios decoloniales que comienzan a tener aceptación entre los divulgadores y profesores de teorías de la comunicación; pero también en este texto se aboga por las viejas tradiciones de la sociología funcionalista y la sociología crítica casi como fundamentos del pensamiento social de los medios y la comunicación.

Otra tradición señalada por estos cuatro autores es lo que llaman «alternativismo» que es una manera de designar algo que no es propiamente una teoría, o una epistemología en el sentido duro del término, y que resume un conjunto de prácticas, actividades, saberes y reflexiones dentro de la comunicación popular, alternativa, ciudadana y comunitaria, que ha sido muy importante en América Latina, porque supone la posibilidad de una nueva comprensión de los medios en una época de total hegemonía y expansión de los medios privados, tradicionalmente muy centralizados, y generalmente en fuerte contubernio con los poderes locales, lo que resultó en un sistema de medios-sociedad-gobierno que no permitía que otras voces pudieran escucharse. Este «alternativismo» es un buen ejemplo de tradición en el sentido más amplio, y no

se reduce a una «escuela», o conjunto de autores; el «alternativismo» se puede ver como un movimiento donde teoría-práctica se relacionan estrechamente e integran una serie de presupuestos compartidos sobre la comunicación y la sociedad, en clara oposición al uso de los medios y las industrias dominantes de comunicación. La historia de la comunicación y los medios en América Latina incluye estos nuevos usos que dieron pie a muchas experiencias agrupadas bajo el nombre de «comunicación popular», o «comunicación alternativa»,⁶ entre otros.

En todo caso la idea de «tradición» permite delimitar distintos problemas y preguntas que pueden caber dentro del estudio de la comunicación humana en general, y la comunicación mediática o tecnológica en lo particular. Dentro del maremágnum de teorías y enfoques, el estudio específico de las tradiciones y todo lo que implican, nos ayuda a reconocer algunos derroteros hacia un saber —si bien por momentos disperso y desorganizado— acerca del cual desde hace veinte años ya tenemos herramientas y estudios para avanzar con más tiento en la historia del pensamiento y en la historia de las ideas en comunicación.

⁶ Hace unos años hicimos un resumen de las contribuciones de esta importante tradición en la zona cf. Karam, T. (enero-febrero de 2005). «Visiones y desviaciones de la esperanza. Una mirada desde la comunicación y el periodismo». En *Christus*. Revista de Teología y Ciencias Humanas. LXX (746), 19-24. México, Centro de Reflexión Teológica. https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

1.2 LAS ÁREAS HISTÓRICAS DE LA COMUNICACIÓN APLICADA

En comunicación aplicada, tal vez la forma más fácil de dividir el estudio de la comunicación, sobre todo para los propósitos de este libro, es ver las áreas que se han ido formado en la historia de la comunicación contemporánea, sobre todo a partir de la expansión de los medios electrónicos y audiovisuales en los años sesenta del siglo pasado. Al respecto ha habido una «profesionalización» y hoy día podemos encontrar diplomados, maestrías, especialidades, etcétera.

Dada la amplitud y vastedad del horizonte de la comunicación no es casual que se le confunda con el diseño, la mercadotecnia, las relaciones públicas, la publicidad, la propaganda y otros ámbitos, como veremos adelante. La comunicación antes de ser un área de estudio en las universidades fue un tipo de saber y una serie de actividades que van desde el orador, el *retor*, el escriba hasta el *reporter* en el surgimiento de la prensa industrial del siglo XIX. Cada una de estas actividades fue antes un desarrollo y necesidad en la sociedad, luego un tipo de saber y al final una profesión (con varias denominaciones) que hoy existen y que pueden verse en títulos amplios (ciencias de la comunicación, comunicación social, ciencias y técnicas de la comunicación), instrumentales (técnicas de la comunicación), hasta las que se refieren a áreas concretas o campos laborales y de aplicación específica, entre las que se incluyen los campos tradicionales (periodismo, publicidad) y los que han ido apareciendo en años re-

cientes (comunicación organizacional, comunicación gráfica, comunicación educativa).

En ese apartado queremos introducir las áreas de la comunicación aplicada, desde las históricas en torno a la comunicación para el desarrollo y cambio social, hasta las nuevas actividades que están creando las nuevas tecnologías. De manera muy breve queremos plantear definiciones en lo general. A lo largo de este libro dedicaremos un espacio mayor a ampliar algunas de ellas. Más que un mapa completo de estas actividades, nuestra intención se centra en identificar algunos de estos espacios y reflexionar sobre sus rasgos principales, la manera como se modelan, sus interrelaciones, sus mutuas afectaciones y sus rasgos propios.

El comunicador social

De manera convencional se dice que un profesional de la comunicación (vulgarmente conocido como «licenciado(a) en comunicación» y equivalentes) es alguien versado en la producción y creación de materiales impresos, icónicos, gráficos y audiovisuales; es ciertamente más que eso, pero con frecuencia esta descripción ayuda a decirlo de manera rápida: estudiar comunicación es hacerlo para trabajar en algo relacionado con los medios masivos en todas sus actividades y áreas, desde la producción hasta el análisis. De alguna manera más que un área de comunicación aplicada, el técnico, profesional o especializado en comunicación, dentro de su modelo formativo «mediático» o «técnico», era alguien que sabía de producción, pero también

de su industria, de la estructura de sus mensajes y de sus públicos. Sin duda, el fenómeno de los medios audiovisuales condensó la aspiración, el imaginario, y la síntesis de lo que podría suponer estudiar comunicación en el contexto del desarrollo de la industria, la urbanización del país, el desarrollo de medios audiovisuales, y la norteamericanización de aspectos de la vida cotidiana entre otros factores culturales y sociales en el México de la segunda mitad del siglo XX.

Hay una serie de actividades vinculadas a esa producción y a las escuelas en que un egresado o estudiante de comunicación no se sentiría distante: camarógrafo, editor, guionista, iluminador, archivista, locutor, actor, fotógrafo, diseñador; un repertorio extenso de actividades implicadas en la producción mediática, que durante décadas fue el ideal organizador de la comunicación como área, técnica, actividad y saber.

Otro debate aparte es que con frecuencia quienes hoy día ocupan puestos en muchas industrias no provienen de los estudios en comunicación. A partir de los años sesenta aparecieron las modernas escuelas de comunicación (que frecuentemente integraban algunas actividades dispersas como publicidad o periodismo), el imaginario era profesionalizar, capacitar y dotar de mejores recursos humanos a esas industrias nacientes.

Ahora bien, con la flexibilidad de los medios de producción (comenzando por las enormes posibilidades que hoy puede tener cualquier celular) este tipo de comunicador además de su participación en las industrias de masas de los medios, tiene hoy día otras posibilidades de canalizar su interés por la imagen, el

sonido y la producción audiovisual; para ello se requieren saberes básicos de finanzas, de cómo montar una empresa, de ventas para productos y servicios y por supuesto, de la propia *expertise* que se va ofrecer a los destinatarios de estos servicios. Sin duda una gran ventaja, es que ahora cualquier persona puede aprender a producir, el uso de sus lenguajes y vincular sus posibilidades técnicas con problemas específicos que algunos clientes puedan tener, para ofrecer sus servicios de muy distinta manera. La tecnología ha facilitado cierta democratización del uso de medios y herramientas; ha hecho más fácil y barato, lo que antes era impensable sin un equipo medianamente profesional.

Sin embargo, las grandes empresas de medios siguen reclutando trabajadores, tal es el caso de Televisa y Televisión Azteca, que han creado sus propias escuelas para formar al tipo de profesional que demandan en cada una de sus áreas. Está claro que, si la aspiración de algún joven es tener un puesto de trabajo en estas empresas de medios privadas, hay rutas más rápidas que los cuatro años que generalmente demanda cualquier licenciatura en comunicación.

Ante esto —aunque muchos estudiantes de comunicación prefieran desarrollarse en producción— una buena noticia es que las empresas de comunicación requieren profesionales en áreas administrativas y gerenciales, donde alguien con saberes amplios de marketing, negocios, comunicación organizacional, o diseño podrían tener pertinencia eventualmente.

El comunicador social se refiere al tipo tradicional del trabajo de los medios, generalmente haciendo ac-

tividades de producción o periodismo, pero lo cierto es que por el desarrollo de las tecnologías el mundo de la producción y la prensa se abre muy extensamente, más allá de estas grandes empresas generalmente poco permeables y de difícil acceso. Ahora bien, la idea del «comunicador social», gracias al celular y las redes sociales, al video-blog y a *YouTube*, presenta opciones por encima de estas empresas, como lo ejemplifican los famosos *videobloggers* de los muy distintos temas que hay en internet y que han logrado ser rentables, tener éxito y visibilidad sin mediar el camino convencional de entrar a alguno de estos famosos conglomerados de medios.

Publicidad

Una de las actividades más cercanas al campo de la comunicación es la publicidad. Si bien existen escuelas especializadas desde hace décadas hoy día hay asociaciones y grupos de agencias, muchas licenciaturas en comunicación pueden tener especializaciones en esta conocida área, que también ayuden a delimitar el amplio espectro del perfil del «comunicólogo».

Cabe decir que durante muchos años la actividad en las universidades sobre todo públicas en México adquirió una especie de halo muy negativo, atributos contrarios al desarrollo de las personas y las comunidades. Bernal Sahagún (1976) en un viejo texto sobre el tema asumió una actitud condenatoria y le atribuyó, entre otras cosas, el aumento del precio en los productos, la reproducción de estereotipos, la reducción de

la persona a su papel de consumidor, etcétera. Más recientemente en la obra de la periodista Naomi Klein (2000) vemos el poder de las marcas y su fuerza sobre las personas.

La publicidad siempre ha estado asociada al desarrollo del comercio y de los intercambios mercantiles. Su estructura es básica, se intenta llamar la atención sobre posibles compradores y se ensayan fórmulas persuasivas para hacer convincentes los artículos en oferta. La crónica histórica nos cuenta que Heródoto (hace más de 2500 años) se valía de hombres-heraldos quienes con voz potente y clara pronunciación, anunciaban sus productos a los mercaderes babilónicos. En Grecia, las asambleas de filósofos alternaban con las de mercaderes. Lo mismo en Mesopotamia, los comerciantes de trigo, aceite y vino se valían de signos y señales para ser identificados. Los historiadores de la publicidad prodigan ejemplos como los mencionados; sin embargo, creemos que su concepción moderna se vincula a las necesidades de reproducción del capitalismo industrial, cuando la publicidad pasa de valor complementario a central para la circulación de mercancías en un sistema productivo que ha encontrado la forma de producir mucho más a las necesidades de consumo.

La publicidad tiene muchas aristas que, al verla reducida a críticas y estereotipos, no se alcanzan a identificar. En un tiempo (a principios del siglo xx) la publicidad era hecha por poetas (como en el caso de México, el escritor Salvador Novo), quienes en el lenguaje buscaban al mismo tiempo elementos formales, los propios mecanismos producidos por los recursos

fonéticos, sintácticos y semánticos inherentes al lenguaje, y de ahí su éxito en esta práctica. Por lo general los creativos o inventores de exitosos eslóganes no son profesionales de la comunicación: la inventiva y creatividad no está determinada por títulos o grados, pues éstos no garantizan en absoluto la calidad de los resultados. Nada mejor que la intuición y la imaginación para proveer y revestir a un producto de un determinado capital simbólico que se vehicula por medio de los recursos expresivos. Esta dimensión ha propiciado el que se equipare la práctica comunicacional a un arte menor, algo un tanto exagerado desde nuestro punto de vista. Hay que entender el lenguaje publicitario como un elemento de percepción y asociación, un juego en la combinación de signos gráficos, icónicos, auditivos. El lenguaje publicitario es un inventor de adjetivos e imágenes, que de hecho sirven después a críticos y teóricos para pensar algunos fenómenos expresivos. La publicidad puede ser un tipo de visor de la cultura, pero es sobre todo una actividad subordinada a sus objetivos comerciales, y evidencia los efectos de los usos retóricos —y a veces poéticos— del lenguaje.

En la publicidad, aunque importante, no todo es imaginación, expresividad y lenguaje. Las campañas publicitarias deben sustentarse en un gran manejo de la rentabilidad de los medios, se requiere saber ajustar el presupuesto del cliente a los costos de producción y transmisión, conocer elementos de las leyes de mercado, la psicología de los consumidores reales y potenciales, saber leer a la competencia y sus códigos, e incluso descifrarlos. La idea de publicidad se relaciona

con la de comunicación estratégica, con la de un plan de acción. Esta perspectiva recuerda el origen de la comunicación persuasiva en occidente que es la retórica y que justamente comentamos a propósito de otra área fundamental, la comunicación política.

Comunicación institucional y organizacional

Si bien dedicaremos un extenso apartado a reflexionar sobre esta área de la comunicación aplicada, conviene una breve presentación. Desde la década de los años ochenta asistimos a una profesionalización de la comunicación en las empresas y organizaciones que justificaba la creación de oficinas de comunicación, cuanto más complejas eran tales organizaciones. El concepto de comunicación en la empresa tiene que verse como algo integral y no reducido a la redacción de boletines, cartas o la organización de periódicos internos. La comunicación incluye una serie de habilidades fundamentales para que las organizaciones cumplan sus metas y objetivos. Además de los saberes técnicos especializados (duros), se necesitan habilidades de interacción, trabajo en equipo y coordinación de acciones que son tanto o más importantes que los «saberes duros».

Para DeFleur, Kearney y Plax (2005, pp. 150-151) una organización es un contexto de comunicación distintivo, e incluye formas y procesos de comunicación que no se encuentran en otros contextos comunicativos. La comunicación organizacional se puede definir como el estudio de los mensajes a través de canales formales e informales, de un grupo relativamente

grande y deliberadamente diseñado, lo cual resulta en la construcción de significados que influyen en sus miembros como individuos y como grupo. El análisis de la comunicación organizacional incluye conocer la manera en que las reglas se han difundido y son asimiladas, la estructura en la división del trabajo, su comunicabilidad y ambiente, las formas de transmisión y recepción de mensajes horizontales y verticales; aun cuando todo esto está escrito, no es suficiente ante la experiencia cotidiana.

La comunicación organizacional se puede estudiar de acuerdo con dos grandes rubros: la interna y la externa, los flujos informativos y las interacciones que sostienen para la primera, los grupos en el interior de la empresa (trabajadores, supervisores, gerentes); y para la externa las relaciones.

La comunicación política

El origen occidental del término comunicación política puede ubicarse dentro del contexto histórico de la democracia ateniense en el siglo v a.C. y con esa forma de organización política y social sobreviene una «tecnología» para regular el debate público que se llama «retórica», o el arte de hablar con elocuencia. Desde un principio este «arte» tuvo una connotación política; empezó siendo el arte donde el orador desplegaba ante asambleas de reducido número de conciudadanos sus argumentos y puntos de vista. No siempre se pone el contexto adecuado para conocer cómo y porqué se desarrolló este sistema de comunicación. La retórica

llegó a Atenas a comienzos del V a. C. procedente de Siracusa, donde se había empezado a enseñar el arte de la elocuencia en unas circunstancias políticas propicias, cuando a raíz del derrocamiento de la tiranía y el establecimiento de la democracia, los nobles terratenientes cuyas propiedades habían sido confiscadas por el tirano podían entonces recuperarlas peleando ante tribunales populares constituidos al efecto.

Entre diversos y variados temas podemos ubicar como objeto de la comunicación política y profesional un amplio abanico que interpela lo mismo a las instituciones oficiales que al ejercicio alterno y ciudadano de la comunicación. Hoy día «comunicación política» se puede asociar al uso de la información de los gobiernos o los partidos políticos, al tratamiento que los medios masivos hacen de la información durante los tiempos electorales, a la videopolitización, al campo de la consultoría, la investigación y la asesoría a los actores políticos en distintos momentos, incluso a las agencias encargadas del *lobbying* o cabildeo. Además del manejo de los medios y técnicas para difundir y transmitir ideas, el profesional en este ámbito debe tener conocimientos de la especificidad del medio, del verdadero ajedrez entre imágenes, sensaciones y representaciones que conlleva lo político en sus distintos ritmos y tiempos.

La comunicación política en realidad es algo más que el ejercicio de la propaganda política o la redacción/análisis de discursos políticos. Lo político es una dimensión compleja de la vida social que puede ser vista desde la filosofía, el derecho, la sociología o la

comunicación organizacional. Es importante que el comunicador y analista tenga conocimientos básicos de politología, pueda identificar las características de las relaciones de poder y su ejercicio, la autoridad y su legitimidad, las políticas públicas, la gestión pública, las instituciones del Estado, los sistemas políticos, los partidos políticos y sistemas electorales; y el ordenamiento de la acción colectiva, los aspectos políticos de las relaciones internacionales. Sin estos conocimientos su actividad (con solo la información en materia de comunicación) se ve truncada y limitada.

Uno de los aspectos también asociados a la comunicación política, es el relacionado con la imagen pública. Con frecuencia algún político o actor social puede solicitar a un profesional que precise el estado de las representaciones sobre algo o alguien. Esta preocupación viene de la importancia que ahora tiene la actividad mediática, más que el contacto directo; así los códigos de la televisión, y los sistemas de telecomunicación a distancia imponen nuevas formas al mensaje político. Hoy día es un lugar común decir que más allá de los argumentos, las ideologías, los proyectos o los programas, lo que cuenta son las figuras, la imagen; más que las instituciones, los partidos o los candidatos. La política se da en eso que el historiador de la imagen Régis Debray ha llamado la «videoesfera» y se caracteriza por la importancia radical en el manejo de la imagen por encima de la argumentación y las ideas, por la aparición fugaz en la TV, la idealización de un político como «estrella» (aparece mucho en medios, tiene vínculos con artistas, hace apariciones en algún

talk show...); el vínculo de estos «neopolíticos» con los votantes, es de estructura muy parecida al que los prestadores de servicios tienen con sus consumidores; el votante es visto como parte de una audiencia, muy segmentada y precisa. Estos «neopolíticos» no tienen preocupación en abandonar grupos o segmentos de poblaciones porque sus asesores les han recomendado mejor fortalecer otros grupos. Así la política es básicamente estrategia de colocación, posicionamiento, éxito comunicativo que en la sociedad actual tiene aún una parte física y presencial (sobre todo en países como México), una buena parte de la dinámica ha migrado hacia las particularidades de las nuevas mediaciones digitales y los avatares de la dinámica política en la sociedad contemporánea.

Un espacio privilegiado de la comunicación política es el «marketing político» (MKP) que ha generado la irrupción de profesionales —ajenos al mundo de la política— en ese campo y que se colocan en el centro de ésta porque son los encargados de diseñar las estrategias de campaña del político. Los antecedentes del MKP hay que buscarlos en los modos de hacer política en los Estados Unidos (al grado de que se habla de la norteamericanización de la política), los sondeos de opinión aparecieron en el decenio de los treinta, y treinta años después aparecerían las primeras modalidades de adaptación del marketing. Desde los años sesenta, figuras como, por ejemplo, el presidente Kennedy comenzaron a someterse a cierto entrenamiento para aparecer en televisión.

En varios países de América Latina la historia del MKP es relativamente reciente. El retraso del MK político en México es claro, no hay que profundizar mucho en las causas de que el MKP no fuera aplicable o resultara inoperante en la región; entre ellas están una institucionalidad endeble, y regímenes autoritarios que ejercían un control extraconstitucional. Con lentitud, pero por fortuna se ha revertido en parte ese rezago. El primer debate electoral televisado sucedió en 1994, pero hoy día por fortuna en todos los niveles de gobierno se organizan debates que, si no aparecen en la televisión privada, comercial, se pueden ver a través de las redes de los institutos electorales correspondientes.

Relaciones públicas

Como otras actividades en comunicación las relaciones públicas (RRPP) se pueden confundir con otras como ventas, promoción o telemarketing. Entendemos por RRPP, la gestión de la comunicación entre una organización y su público clave para construir, administrar y mantener su imagen positiva. Es una actividad muy planificada y deliberada que se lleva a cabo de modo estratégico; tiene como característica que maneja muchos aspectos de la comunicación interpersonal, corporativa, así como la precisión en cuanto a cierto tipo de códigos. En principio no solo se dirige a su público (tanto interno como externo) sino que también lo escucha y atiende sus necesidades, con el ideal de una mutua comprensión entre la organización y sus públicos.

Para el caso mexicano, los primeros intentos de profesionalizar datan de 1949, cuando Federico Sánchez Fogarty abrió la primera agencia de relaciones públicas —la Agencia Mexicana de Relaciones Públicas—. Este empresario fue un entusiasta promotor de las relaciones públicas en México. Su contribución sin duda alguna fue definitiva en la fundación de la Asociación Mexicana de Profesionales de Relaciones Públicas, la cual después de fusionarse con otros organismos derivó en una asociación que ha tenido altibajos. En 1978 por iniciativa de esta asociación mexicana de RRPP se realizó un encuentro internacional que suscribió lo que fue conocido como «el Acuerdo de México», en el cual fue definido el sentido que debe admitir el pertinente ejercicio profesional de las relaciones públicas, mismo que exige una acción planeada, con apoyo en la investigación, en la comunicación sistemática y en la participación programada, para elevar el nivel de entendimiento, solidaridad y colaboración entre una entidad pública o privada y los grupos sociales vinculados a ella, en un proceso de integración de intereses legítimos, para promover su desarrollo recíproco y el de la comunidad a la que pertenece.

*De la comunicación popular y alternativa a la
comunicación ciudadana*

Durante varios años existió en América Latina una corriente de pensamiento y acción que podemos denominar de diversas formas, «comunicación popular» (CP), «comunicación alternativa» (CA), «comunicación

comunitaria», «comunicación educativa». No son sinónimos exactos, pero revelan una intencionalidad, un modo de entender y ejercer la comunicación, aspectos en los que la dimensión grupal es importante, el ideal de la comunicación se realiza más en el cara a cara que en la comunicación masivamente mediada, y el umbral de acción concibe a su participante como sujeto de su propia historia.

Para los años ochenta, existía ya una muy rica y variada experiencia sobre prácticas alternativas de la comunicación inserta en movimientos populares, que por la época tenían el sello incontestable de lo político como una fuente de reflexión fundamental. Decir «popular» o «alternativo» era algo básicamente ligado a las prácticas si no directamente políticas, sí con familiaridad en ese sentido de la acción social. La CP y la CA son un modo de entender la comunicación, un estilo de ejercerla y concebir a los medios (tanto «macro» como «micro» medios). Estas prácticas de la comunicación tenían por común denominador la creación de medios y sistemas de difusión propios de información con una intencionalidad política de participación o reivindicación de demandas sociales. Ante los medios audiovisuales tradicionalmente autoritarios, la CP fue un concepto (y una práctica) muy utilizada para nombrar todas esas realidades comunicativas que no estaban insertas en el aparato dominante (Estado, empresarios, ejército, consorcios de comunicación constituidos) y contra las cuales se pronunciaban. En 1989 Bisbal (1989: 378-379) definía entre muchos rasgos más, a la CA como movimiento y no como sistema; como un tipo de prác-

tica que fomenta la iniciativa del receptor, que pone en marcha un proceso de comunicación horizontal y participativa, que intenta inaugurar nuevas formas de relación social, que intenta convertir a la sociedad en una escuela de receptores críticos, que en suma intenta articular orgánicamente el proceso de una nueva comunicación al de un cambio hacia una nueva sociedad.

La historia de la CP con más de 30 años contaba entre sus experiencias las radios mineras de Bolivia de los años cincuenta, la prensa popular brasileña durante la dictadura, las radios campesinas en Veracruz, México o la enseñanza de defensa popular a través del video en El Salvador, los proyectos de educación radiofónica a distancia de la Asociación Latinoamericana de Radio (ALER), y las escuelas de formadores populares en Mendoza (Argentina), por mencionar algunos ejemplos.

Rosa María Alfaro (2001) ha explicado como la propuesta clásica en la que se sustentaban la CP y la CA quedó truncada con la caída del socialismo real. Los actores sociales dejaron de percibirse como sujetos contradictorios y opuestos; los límites de lo «popular» se oscurecieron. A la par, emergieron procesos más amplios de la globalización y la tendencia económica hegemónica; asistimos a una época donde los sujetos se constriñen hacia una gran reflexividad, en medio de un proceso de desterritorialización y de hibridación cultural.

El nuevo paradigma para conceptualizar la comunicación popular y alternativa es lo que se llama «comunicación ciudadana», y nos parece que incluiría los modelos explicativos para lo «popular», lo educativo y lo comunitario. La noción de «ciudadanía» provie-

ne del liberalismo tradicional; lo «ciudadano» ha desplazado en algún sentido, la categoría de «pueblo»; el gran actor parece ser la «sociedad civil», que aglutina, entre otros sectores a las organizaciones populares que desarrollaban su trabajo con los sectores más desfavorecidos. No es posible establecer sinonimias o paralelismos simétricos entre «pueblo» y «sociedad civil». La «sociedad civil» (SC) que se ha visibilizado, en menos tiempo que otros procesos más amplios y complejos como son el cambio de modelo económico de la sustitución de importaciones, la intervención estatal reguladora a un modelo de mercado neoliberal dependiente, la pérdida de poder y soberanía de los Estados ante la globalización económica y la influencia de organismos supranacionales.

El «comunicador ciudadano» es un profesional de la comunicación que recupera los saberes técnicos sobre todo algunos micromedios o en el uso grupal de los medios que hoy se dinamiza con las nuevas tecnologías de información. Este profesional sigue teniendo como eje importante de su actividad la educación política, la educación para el desarrollo y los usos sociales de la comunicación.

La comunicación educativa

Alfabetización audiovisual, educación para la recepción, pedagogía de la imagen, educomunicación, comunicación educativa, educación no formal, pedagogía del ocio y educación tecnológica son algunas de las denominaciones más comunes para referirse a la

compleja trama de relaciones que afectan el binomio comunicación y educación y que sin duda ha sido uno de los principales en la historia de la comunicología latinoamericana.

Entendemos por comunicación educativa (CE) el campo de las intersecciones culturales que se han ido configurando a lo largo de las últimas cuatro décadas. La necesidad de que la educación perciba de manera distinta los medios masivos, presionados ante los requerimientos del modelo de desarrollo industrial tardío-capitalista, ha favorecido la creación y desarrollo de propuestas teórico-metodológicas en materia de comunicación educativa, aportando significativas experiencias y saberes de praxeología. Pero el resultado ha sido una notable falta de integración y una falta de consistencia en el análisis comparativo y sistemático de las experiencias acumuladas, tanto en la educación como en la práctica social de diversas instituciones.

Para Valderrama (2000, pp. 9-23), la CE se ha desenvuelto en tres ámbitos, educación para la recepción, comunicación en la educación y educación y nuevas tecnologías. Primero lo vinculado con la tradición sobre el estudio de los efectos en la comunicación y después los estudios sobre recepción que han cobrado mucha importancia en la investigación de la comunicación («efectos de medios», «usos y gratificaciones», «estudios culturales»). En realidad, aquí el término «recepción» es un tanto equívoco porque siempre tiene un contenido cualitativo que remite a procesos activos de interpretación del significado de mensajes; mientras que la idea de efectos connota una direccionalidad, el

presupuesto de un emisor activo y un receptor pasivo. De cualquier manera, éste es un campo importante sin que signifique juzgarlos de manera maniquea. La dimensión de los efectos es necesaria en un profesor que quiera precisar la forma en que sus contenidos están siendo recibidos y eventualmente usados por los estudiantes; mientras que la recepción es un proceso un poco más complejo para el que las variables culturales son especialmente importantes.

En segundo lugar, lo que denomina comunicación en la educación, que es en realidad otra variante para los temas de interacción; resume cómo esta área se centra en las dinámicas comunicativas que subyacen en la relación pedagógica, en la interacción de los actores del proceso enseñanza-aprendizaje, tanto dentro como fuera del ámbito escolar.

Finalmente, Valderrama considera que la educación se ha visto potenciada con el impacto de las nuevas tecnologías. Aquí entra la cuestión de la creación de propuestas pedagógicas de *software* o *hardware*. Hay dos tendencias en este ámbito: la primera, altamente influenciada por la tecnología educativa, busca el diseño y el desarrollo de sistemas tecnificados para introducirlos en una relación enseñanza-aprendizaje sin alterar modelos pedagógicos y comunicativos; el resultado ha sido de mayor eficacia en la generación de procesos, mejores formas de control de los rendimientos.

Otra tendencia ha buscado aprovechar las potencialidades del desarrollo técnico y tecnológico para propiciar la creatividad y proponer una formación del docente que tome en cuenta los saberes de los

alumnos, los nuevos lenguajes y alfabetizaciones, la brecha generacional y comunicacional, las nuevas identidades socioculturales.

Es probable que el primer «teórico» no formal de la CE haya sido algún maestro en la década de los años cincuenta que se preguntaba sobre la influencia de los medios, en concreto de la TV que por esas fechas hacía su explosión. En la década de los setenta algunas universidades en la región (sobre todo públicas) dieron un fuerte impulso a la educación como ese lugar de realización y posibilidad para transformar la comunicación (en lo macro, a través de lo micro). En México, existe por ejemplo el Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa (ILCE) y su maestría en tecnología educativa que ha sido un esfuerzo constante y sistemático.

Ismar Oliveira Soares (2002, pp. 102-104) habla de áreas de intervención para el educador y lo caracteriza como un profesional que puede actuar como asesor, coordinar proyectos en áreas que aproximan a la «comunicación» y «educación» siempre que el objetivo final sea la competencia comunicativa de los sujetos y su capacidad para constituir redes de comunicación. Oliveira menciona el área de la educación para la comunicación (*media education, media literacy*) en donde se cruzan los «estudios de recepción y una activa pedagogía de la comunicación», como fundamentos de una acción mediadora destinada a facilitar una relación autónoma y crítica con el sistema de medios y promover habilidades comunicativas de los actores sociales. En segundo lugar, el área de mediación tecnológica en

los procesos educativos (*information literacy*). En este caso, el educador se preocupa por el estudio de la naturaleza, por el impacto de las nuevas tecnologías en la sociedad, así como por la disponibilidad y el uso adecuado de los recursos necesarios para el efectivo ejercicio interactivo de las redes de comunicación. En tercer lugar, el área de gestión de la comunicación. Como «gestor de la comunicación» el educador se preocupa por la calidad de las relaciones comunicativas en los espacios educativos. Y finalmente es el área de reflexión más académica (teórica y epistemológica) sobre el nuevo campo, toda vez que, a partir de la investigación y de una constante en la producción del conocimiento, se logra avanzar hacia la comprensión del fenómeno de la educación.

El educador puede ser un profesor que sabe integrar los diferentes medios en sus prácticas educativas; identifica nuevos actores sociales, recupera sus procesos de producción e interpretación y los inserta en entornos educativos (no escolares necesariamente). Puede ser un profesional que alterna su presencia en entornos educativos con otro tipo de prácticas; o puede ser un profesional que desempeña diversas funciones en espacios cuyo objetivo principal es la producción, difusión, extensión o divulgación del saber y la cultura, del arte y la tecnología.

El comunicador para el desarrollo y cambio social

Con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la convicción de que éstas tendrían que ayudar en

algo a paliar las urgentes demandas sociales, se comenzó a manejar el concepto «comunicación para el desarrollo» (CD). Existen varios modelos para definirla, desde una perspectiva meramente instrumental y extensionista que ve a la comunicación como herramienta, técnica que se usa para difundir alguna información útil; hasta concepciones más constructivistas donde cuenta más el proceso de la comunidad que el resultado o producto.

Uno de los primeros teóricos de la comunicación en América Latina, Luis Ramiro Beltrán (1993), menciona las concepciones principales de la CD. Su enfoque entiende esta área como la relación existente entre comunicación social y desarrollo nacional, y establece tres vertientes:

- «Comunicación de desarrollo» cuando los medios masivos tienen la capacidad de crear una atmósfera pública favorable al cambio y que se considera indispensable para la modernización de sociedades tradicionales, por medio del progreso tecnológico y el crecimiento económico.
- «Comunicación de apoyo al desarrollo» se refiere a la noción de la comunicación planificada (masiva o no) en tanto instrumento para el logro de metas prácticas de instituciones y proyectos.
- «Comunicación alternativa para el desarrollo democrático» que significa expandir y equilibrar el acceso y la participación de la gente en el proceso de comunicación, tanto a nivel de medios masivos como interpersonales de base, el desarrollo

debe asegurar, además de beneficios materiales, la justicia social, la libertad para todos y el gobierno de la mayoría.

En los años sesenta, uno de los clásicos de la comunicación, Wilbur Schramm publicó un libro sobre el tema y si bien estas producciones primermundistas eran bien intencionadas, pronto se dio cuenta de que en el marco del pensamiento comunicacional latinoamericano serían insuficientes cuando no contraproducentes para las necesidades de la región. Esta concepción se vio cobijada por la que era la teoría económica dominante de la época (el desarrollismo) según la cual con el desarrollo económico y tecnológico se podría modernizar a las sociedades del entonces llamado «tercer mundo», y abarcaba a la mayor parte del hemisferio americano; más aún, se pensaba que ese proceso podría hacerse más rápidamente y generar un nuevo orden de más equidad a partir de una distribución de medios y recursos desde los centros comerciales. No pocos especialistas se dejaron atraer por estas sirenas, lo que llevó a ciertas exageraciones sobre el potencial desarrollista de los medios como agentes de cambio. Varios especialistas —nos cuenta Luis Ramiro Beltrán— parecieron percibir entonces su oficio como una suerte de disciplina de «ingeniería social» muy eficiente, dotada acaso de poderes casi mágicos para persuadir a las masas atrasadas de que se modernizaran.

En la misma década, casi de manera simultánea surgieron severas críticas hacia los medios, así como advertencias a cualquier divinización de sus posibili-

dades «desarrollistas» y de supuesta riqueza para las comunidades. Por ejemplo, los textos pioneros de Antonio Pasquali quien pensaba que desde los medios privados y comerciales podría promoverse el desarrollo nacional. Paulo Freire, en *¿Extensión y comunicación?*, denuncia esa perspectiva llamada «difusionista» o «extensionista» de la comunicación, de tipo exógeno, con mucho peso en la tecnología, sin toda la preocupación por el contexto de los actores, y con una perspectiva de rentabilidad en la acción comunicativa. No pasó mucho tiempo en reconocer que para que la «comunicación desarrollista» sea efectiva debe necesariamente vincularse al proceso de la propia comunidad, a los usos específicos y particulares; no es un tema solamente de contar con lo último en tecnología o simplemente capacitar a los operarios para pensar que ello va a generar las transformaciones del entorno.

En los años setenta se fue colapsando el modelo desarrollista. La crisis del petróleo que sacudió a las naciones desarrolladas también tuvo graves consecuencias en esta parte del mundo, demostrando la fragilidad de sus estrategias de desarrollo y su vulnerabilidad estructural, debido a su dependencia. Este contexto facilita el desarrollo de la comunicación popular y alternativa, y dentro de ella la convicción de una nueva concepción para el desarrollo y el cambio social. En los años ochenta se alude a una comunicación derivada del célebre Informe Mac Bride, el NOMIC, en que se señalan las consecuencias de la concentración y se alientan el desarrollo de nuevos medios y la creación

de políticas locales, regionales, y nacionales para «otro tipo de comunicación».

Como vemos, varios de estos usos y concepciones del profesional de la comunicación se encuentran y fortalecen. Por ejemplo, todo lo que hemos dicho de comunicación educativa y comunicación popular encaja en una concepción del desarrollo. De hecho, el recuento que hace Beltrán bien puede aplicarse para leer el pensamiento latinoamericano de la comunicación desde la perspectiva de la CD.

Hoy día la CD es un espacio complejo de comunicación estratégica que recupera los aportes de la comunicación popular y alternativa, a los que suma nuevos saberes institucionales, organizacionales. Un ejemplo de ello puede ser tal vez, la organización dirigida por Rosa María Alfaro «Calandria» en Perú. Esta organización pretende ser un actor cívico, con presencia pública, que profesionalice servicios de comunicación y que comparta efectivamente conocimientos, estrategias y productos comunicativos. Al mismo tiempo se considera deudor de las concepciones en comunicación cultural. La cultura no puede dejar de ser vista como un factor importante de desarrollo; así las organizaciones que se ubican desde una comunicación integral deben incluir los saberes, la sensibilidad, los mecanismos expresivos de las personas y grupos con los que tienen contacto; al mismo tiempo, podemos inferir que es necesario un especialista que sepa traducir y vehicular estos universos de sentido. Las dimensiones política y educativa son centrales en la generación de nuestras

estructuras relacionales y en la lucha hacia un desarrollo humano integral.

El comunicador para el desarrollo atiende grandes tópicos: gobernabilidad, periodismo ciudadano, género, ciudadanía y política, culturas juveniles, comunicación para la salud y el medio ambiente. El ámbito privilegiado de su ejercicio son los organismos civiles, conocidos también como «tercer sector», o bien organizaciones de la sociedad civil, pero también en las instituciones públicas se requiere una perspectiva de comunicación en programas sociales, aplicación tecnológica y cuestiones que de hecho después fueron creando su propio camino como «salud» o «medio ambiente».

El profesional de la comunicación tiene en esta área la oportunidad de radicalizar la opción por una comunicación solidaria, que retoma componentes de la comunicación persuasiva, pero los dinamiza en espacios comunitarios, educativos, políticos y cívicos.

En suma, tenemos una serie de actividades que dan cuenta de cómo los perfiles y actividades laborales del profesional de la comunicación se han diversificado. Creemos, por la importancia que tienen la comunicación e información en nuestra sociedad, que el profesional se va a ir adaptando, algunos aspectos se van a flexibilizar. Ahora bien, el problema para los profesores no es la sobrevivencia sino el ajuste de contenidos, planes y programas a la realidad cambiante; para los empleadores (cuando el tema interesa), un perfil que responda a sus necesidades de trabajo; para el estudiante, conocimientos que le permitan rentabilizar su esfuerzo y dedicación por algunos años. No se trata

de dar consejos, pero queda claro que la realidad es más compleja que cada uno de estos subsistemas y, entre la decisión curricular por un perfil específico o uno más general, habría que estimular competencias que parecen imprescindibles en una ecología laboral donde más que la especialización se pide la habilidad organizativa, gestora y analítica.

1.3 LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS Y LAS ÁREAS EMERGENTES PARA LA COMUNICACIÓN APLICADA

Hace ya algunos años Islas, Gutiérrez y Campo (2002) usaron el concepto «comunicación productiva» para designar a algunas áreas que vimos en el apartado anterior. Lo interesante es que ya tomaban distancia del paradigma de las «ciencias de la comunicación» (en lo general) e incorporaron un elemento, lo que en otros ámbitos se llama «comunicación aplicada».

En un texto posterior, Islas (2003) habla de las «comunicaciones productivas digitales» lo que pudiéramos identificar como el ideal profesional del comunicador actual. Islas acusaba entonces (hace casi 20 años) al campo de la comunicación de recelo con respecto a las nuevas tecnologías, lo que queremos pensar ya ha sido de alguna manera paliado. Lo que podemos reconocer es que cada cambio tecnológico demanda nuevos sentidos y agrupaciones para definir, no solo un tipo de profesional en comunicación, sino distintos modos de articular las competencias y habilidades en entornos sociales, laborales, profesionales que frecuentemente se definen en una rígida oposición «públicos *versus*

privados». Hoy día, así como en el caso de los saberes, las profesiones están cada vez más interconectadas porque comparten lógicas en la generación de valor de sus actividades, pues todas usan los nuevos lenguajes hipermediáticos (virtualidad, hipertextualidad, convergencia, multimodalidad, etc.); si el prototipo de la ciencia y del profesional desde finales del siglo XIX fue la tendencia a la sobreespecialización, ahora estamos ante nuevas configuraciones de saberes que intentan dar respuesta a nuevos problemas y para ello tienen que usar distintas perspectivas. Términos como «interdisciplina», «transdisciplina» y otros similares parecen quedar superados hoy que convergen más dinámicamente las áreas naturales, lógicas, sociales, médicas, etcétera, así el tipo de conversación que ahora realizan los académicos se ve interpelada por esta diversidad y por la revisión de teorías a la luz de los conocimientos científicos que se van generando, por ejemplo, el de las llamadas «ciencias del cerebro» o bien las «neurohumanidades» que nos ofrecen conceptos para repensar lo que quiere decir la comunicación humana en distintos contextos y prácticas.

En su famoso texto Carlos Scolari (2008, p. 103) hace un resumen de las nuevas figuras profesionales a partir del *interaction designer* o gestor de contenidos que estaría en la base del nuevo profesional digital en comunicación. Scolari también menciona como signo de la transformación en las profesiones la desaparición de actividades tradicionales como fueron el corrector, el fotomecánico de la prensa que ceden lugar a nuevos perfiles como el caso del periodista *multitasking*

o multiplataforma, o el ahora famoso *community manager* que pareciera resuelve los nuevos sentidos de la actividad laboral en comunicación. Todo se traduce en una redimensión del trabajo del comunicador (de sus profesiones y también de los imaginarios académicos con respecto a esas profesiones) y plantea otras responsabilidades dentro de paquetes nuevos en sus saberes-habilidades-actitudes.

Scolari propone que para comprender las nuevas tecnologías hay que reconocer los nuevos discursos que emergen de ellas; aparecen nuevos enunciadores, los cuales se pueden agrupar en cuatro grandes rubros: «comerciales», «periodísticos», «académicos» y «contraculturales». Cada uno de éstos implica una nueva actitud ante las nuevas tecnologías. No piensa igual el programador que el educador, el empresario que el encargado de sistemas, el vendedor que el investigador social.

Ensick (2013), Mela (2011) y Ribó (2015), entre otros, han hecho un listado de las actividades laborales derivadas de las nuevas tecnologías. En esas actividades hay cruces y relaciones que no corresponden a las disciplinas o espacios tradicionales que antes se encontraban claramente separados y distanciados. Lo que es innegable es que las nuevas tecnologías se han convertido en el aglutinador de estos nuevos espacios que se articulan quizá desde tres grandes áreas de estudio y reflexión: a) la vinculada a redes, telecomunicaciones, circuitos, aspectos asociados con telefonía y transmisión-difusión de voz, imagen y datos; b) la parte computacional con sus distintas subáreas que van desde la

ingeniería de sistemas hasta lo más duro en fabricación y diseño de microcomponentes para las funciones específicas, e incluye la informática y las herramientas que usa esta área; y finalmente c) la dimensión propiamente comunicativa, social y cultural que pasa ciertamente por la generación de contenidos, y algunos usos sociales específicos en las organizaciones, las instituciones tanto del sector público como del privado.

Muchas actividades laborales calificadas de «comunicativas» no demandan *per se* una profesionalización académica etiquetada como «comunicación». Históricamente la labor que se puede reconocer como del comunicador o comunicólogo ha sido desempeñada por personas que no necesariamente contaban con un grado en esta área. Por otra parte, siempre con las tecnologías de información y comunicación han aparecido distintas actividades dentro de la administración pública, la milicia, las empresas o el entretenimiento, y quienes las realizan asumen o no el nombre de «comunicadores», «informadores». Con frecuencia quienes «comunican» pueden ser o no especialistas, tal como sucede hoy día con las nuevas tecnologías podemos encontrar un amplio gradiente de especialización que se mueve desde el amateur o principiante hasta el experto.

Pasemos ahora a considerar dos listados: el primero de ellos, son las nuevas profesiones que pueden estar fuera o lejos del radio comunicativo y que tal vez alguien únicamente formado en comunicación social no podría cabalmente desempeñar. Hay también que señalar que en este primer listado no hay homogeneidad en las formas de nombrar algunas actividades

laborales, ya que éstas no siempre se nombran de la misma manera; es común que en el mundo de las corporaciones y empresas se entienda de manera distinta al mundo educativo, por ejemplo. De este primer listado, como puede verse abundan las denominaciones en inglés que usamos cuando no hay algún equivalente usado en español. Sobra decir que el listado no es exhaustivo y supone un primer acercamiento para mostrar la necesidad de repensar los perfiles en comunicación con la informática, la administración o las telecomunicaciones, no como un intento de «cerrar» discusión alguna, sino de generar propuestas curriculares más orgánicas y consistentes:

- Analista de la *web*

Profesional que genera estadísticas de los distintos productos digitales. Ayuda a posicionar, y definir la audiencia a partir de los datos. Este profesional desarrolla tecnologías de análisis con la idea de recoger todo tipo de métricas de los *sites* y canales de la empresa; para ello va a utilizar todos los datos que recupera con la idea de mejorar las estrategias de MK digital. En esos permanentes traslapes que podemos ver en muchas de estas profesiones, Ribó señala cómo las fronteras se vuelven borrosas y las funciones de este analista se pueden confundir con las del *Search Engine Optimization* (SEO) y *Search Engine Machine* (SEM).

- Especialista en *Big Data*

Según Marta Estaún (2023) el Analista de Datos o *Big Data Analyst* interpreta los datos y a partir de ellos establece estrategias dentro en una empresa. Este profesional recopila datos y los analiza estadísticamente. El tema del *Big data* alude a grandes cantidades de información, pero los datos sueltos por sí mismos, por mayor que sea la cantidad, no dicen mucho. Este profesional se dedica a encontrar patrones, regularidades que permitan extraer conclusiones de esos datos y lleven a una organización o empresa a tomar unas decisiones en lugar de otras. Uno de los datos que más interesa a las empresas son los indicadores que se puedan contabilizar de los usuarios o clientes, por ello este analista interpreta los rasgos, las informaciones que se sepan del cliente. Así este analista se dedica principalmente a extraer, procesar y agrupar datos; analizar esas agrupaciones, generar informes con las regularidades y hallazgos que identifique a partir de dicha información.

- *Ethical Hacker*

Ve la vulnerabilidad del sistema, generalmente es ingeniero informático. Paul Estrella (2013) entrevista a un *Ethical Hacker* y lo define como «un profesional que cuenta con conocimientos de seguridad e inseguridad en diversas plataformas y aplicaciones. Su objetivo es identificar y validar las vulnerabilidades que las comprometan, y para lograr esto, se vale de diversas herramientas y metodologías».

- Desarrollador de aplicaciones móviles

Se dedican a la generación de nuevas aplicaciones para *Smartphone* que resuelvan problemas específicos. Este profesional tiene conocimiento en plataformas, sistemas operativos y sabe identificar las mejores soluciones para sus clientes, de acuerdo con las necesidades de éstos. Este profesional tiene que ser también experto en diseño de interfaces, conocer las características de las experiencias y la interacción.

- Diseñador *web*

Que debe incluir no solamente conocimientos básicos de diseño, sino también elementos creativos y de comunicación con la idea de una página que se ajuste a las necesidades de sus usuarios.

- Especialistas en protección de datos

Profesional que guarda vínculos con el derecho y todo lo vinculado a la protección de datos, seguridad y privacidad. Se vincula con la seguridad informática.

- Ingeniero en contenidos *on line*

Planifica, gestiona y da mantenimiento a redes, así como a sus aplicaciones generales, este profesional proviene de las ingenierías en telecomunicaciones.

- Ingeniero de video

Ante las nuevas necesidades comunicativas de las empresas, éste es un experto que atiende las necesidades de transmisión, notificación y participación: desde radio y TV digital hasta redes digitales. Estamos ante una actualización del ingeniero en telecomunicaciones, dentro de las nuevas necesidades, lugares y posibilidades que requieren los entornos laborales.

- Profesional de metadatos

Es un especialista en gestión de información; trata el material, describe en forma y contenido los documentos para facilitar su búsqueda y consulta.

- *Search Engine Machine* (SEM)

Elabora campañas con apoyo de los grandes buscadores. Tiene mucha relación con el SEO, pero el SEM intenta conseguir tráfico orgánico; busca lograr visitas por enlaces patrocinados en los estados de búsqueda. Optimiza también las listas de palabras clave para la generación de anuncios y también usa *software* de *web* analítica para medir el *Return On Investment* (ROI) de las campañas. Como vemos en otros casos hay muchas cercanías, aun cuando se usan términos distintos para designar las diferencias en los acentos y dentro de un grupo particular de actividades que se vinculan con las necesidades digitales de comunicación en la empresa.

- *Search Engine Optimization* (SEO)

Sus siglas se pueden traducir como «optimizador para motores de búsqueda». Es un optimizador de búsqueda por posicionamiento de *web*. Éste es un experto del posicionamiento para mejorar la calidad y el tráfico en una *web* o portal. Aquí se busca situar un producto o servicio para que aparezca entre los primeros dentro de los buscadores más conocidos. Es un profesional para mejorar el ranking de la empresa en las búsquedas que se hagan, sobre todo por clientes potenciales, y para ello requiere sólidas nociones de programación, diseño, analítica, marketing de contenidos y usabilidad de la red.

- Técnico en comunicación móvil

Diseña redes móviles (GSM, GRPS) o inalámbricas (WLAN, *Bluetooth*) y suele tener como profesión de origen distintas ingenierías o diseño industrial.

Hay actividades de los nuevos medios que suceden entre el entorno comunicativo y el informático, y resulta difícil ubicarlas en el listado anterior o el que proponemos a continuación; tal es el caso del *Web Master* también conocido como «arquitecto *web*», «desarrollador *web*» y quien es el coordinador general del sitio *web*; esta actividad puede incluir aspectos de contenido, diseño visual así como cuestiones de programación y revisión de red para evaluar su idoneidad y eficiencia de acuerdo con los propósitos de la institución.

En el segundo listado que proponemos ahora ubicamos actividades más cercanas al umbral y radio comunicativo. Queda la discusión acerca de si para desempeñar cabalmente alguna de estas actividades es suficiente un título en comunicación (o derivados), o bien dentro del currículum en comunicación qué saberes urgentemente tienen que formar parte de nuestros cursos de pregrado.

- Bloguero

Que no solamente es el enunciador de esta práctica comunicativa y que ahora cede ante la nueva modalidad audiovisual (video bloguero). Ésta es una práctica donde amateurs de los temas más diversos pueden coexistir en una complejísima ecología, que antes de las redes sociales se pensó sería el futuro del internet y su uso dominante.

- *Content Manager*

Responsable de todos los contenidos digitales, que se ponen al servicio del plan de marketing. Es el responsable de esos contenidos y puede eventualmente colaborar con equipos de redactores y blogueros de acuerdo con la distribución de tareas digitales en una empresa. Estos especialistas deberían tener conocimientos sobre plataformas y gestores de contenidos como *WordPress*, además de competencias propiamente expresivas y lingüísticas.

- *Copy*

Es una profesión que de hecho se ancla en la práctica de publicidad. Éste es un redactor creativo y sabe cómo un determinado texto puede posicionarse. Rodríguez (2014) explica que los textos que genera el *copywriter* están dominados por el SEO; no es solamente escribir sino hacerlo para que los algoritmos de los servidores los puedan encontrar más fácilmente; se trata de textos no solamente bien escritos, sino que también sean atractivos para *Google*, uno de los grandes buscadores.

- Curador de contenidos

También se le puede conocer como *Webgardener*. Organiza contenidos sobre temas específicos, sobre todo en un contexto de abundancia de información. Busca los mejores contenidos desde la red, para luego comunicarlos desde la instancia enunciativa, generalmente una empresa. Busca información para usuarios específicos.

- Gestor de contenidos

Es un editor *web* que organiza contenidos con base en una determina línea, y busca que todo lo que aparece sea coherente con ello. Define la estrategia de actualización de textos; actualiza contenidos de acuerdo con el medio que más corresponda dentro de los recursos multimodales que hoy existen.

- Mercadólogo digital (*Digital Marketing Manager*)

Especialista en la promoción de bienes y servicios a partir de los nuevos medios. Es un mercadólogo que, sobre todo mueve e impulsa los negocios digitales, y adapta las nuevas técnicas de las tecnologías a las necesidades de posicionamiento de los bienes, productos y servicios que quiere dar a conocer.

- *Social Media Manager*

Es el responsable de crear y desarrollar la imagen de la marca en las redes sociales; crea también la estrategia de publicidad en redes y delimita los objetivos a alcanzar. Detalla Marc Ribó (2015): este profesional se coordina con el responsable de marketing digital para «definir campañas y promociones, segmentar al público al que se orientan las acciones, investigar a las marcas competidoras, medir los KPIs (*Key Performance Indicators*) y el ROI (*Return On Investment*). También se ocupa de preparar el plan de contingencias y tomar las decisiones más importantes a la hora de gestionar una crisis de reputación *online* y otras incidencias».

- *Community Manager* (CM)

Quizá la más común de las nuevas actividades, una de las más conocidas y señaladas de hecho por jóvenes estudiantes es la del gestor de comunidades. Para Mejía (2016) el CM es quien se encarga de gestionar las comunidades digitales de una empresa; la importancia

de este especialista es que crea conversaciones, genera confianza, aumenta conocimiento de clientes actuales y potenciales, gestiona la reputación de la marca, y más que un orador de la marca es el «oídos» de la empresa.

Ésta es una de las figuras que surgen con el desarrollo de las redes sociales y la *web* 2.0, hace poco menos de 15 años; es tal vez una de las profesiones emblemáticas con impronta comunicológica en las nuevas interfaces y ecologías porque la base está justamente en la edificación de una idea de comunidad a partir del consumo, la satisfacción de necesidades o las tareas/ actividades de cualquier organización. Hay que decir que el CM no es el vocero de una empresa o institución, sino alguien cuya tarea principal es «generar comunidad», y lo que puede traducirse sociológicamente como construir lazos, establecer vínculos, manejar códigos de pertenencia, mediar de alguna forma entre la empresa o institución y sus clientes, asociados, consumidores. En ese sentido no es solamente quien transmite o difunde información sobre la empresa y sus productos, lo cual ya puede hacer la publicidad de la marca en otros medios. Este CM es básicamente un estratega —de acuerdo con nuestro quinto perfil arriba expuesto— que ajusta la información a los seguidores, y hace de puente entre el universo enunciativo de la marca, empresa, medio, y el de los distintos espacios virtuales principalmente en torno a las redes.

Para Mejía (2016) las funciones estratégicas del CM se caracterizan por crear y ajustar la estrategia del *social media*; estima y da seguimiento al presupuesto; implementa estrategias y responde ante ataques a la repu-

tación de la marca o empresa; busca influenciadores y también analiza —como en todas las ciberprofesiones— los alcances de las estrategias que está utilizando. A nivel táctico este CM monitorea las redes en busca de conversaciones sobre su empresa; selecciona y circula información en el interior de la empresa; informa la posición de la empresa a la comunidad; genera contenido usando todos los recursos multimedia a su alcance.

El CM en realidad es un gestor de cuentas corporativas (y como hemos dicho es extensible al ámbito de las organizaciones sociales, civiles) que tienen como sinónimo de su territorio lo que en el mundo del marketing se teoriza como «marca». Este CM es un comunicador corporativo digital que se ubica desde el *imaginario de la marca*, es una modalidad de comunicador que busca generar «vínculo», «involucramiento» (*engagement*) y otras modalidades de lazo a partir de un servicio o producto que ahora se ve como una estrategia compleja de relación con nuestro cliente y consumidor, algo que también cabe dentro de lo que se llama *Marketing 2.0*, *Marketing 3.0* y que guarda relación entre la composición de la estrategia con las características de los lenguajes de los nuevos medios, las interfaces y las nuevas posibilidades de interacción digital que existen.

1.4 ALGUNOS PROBLEMAS GENERALES DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

Existen diversos problemas sobre los que habrá que reflexionar desde un fundamento básico, de acuerdo con situaciones específicas y particulares, pues son trans-

versales a teorías, enfoques y tradiciones, e implican grandes preguntas que no sólo la comunicación, como área de estudio se plantea, de modo que ofrecen una perspectiva general no reducida al nivel de la comunicación o alguna tradición.

El desarrollo de los mensajes

En general las teorías y la comunicación se ocupan del desarrollo del mensaje; cómo creamos lo que escribimos, decimos y expresamos a otros. ¿Qué tipo de procesos mentales van involucrados?, en qué medida y de qué manera los mensajes son creados en interacción con otros, porque es cierto que generalmente no recibimos mensajes aislados, sino paquetes de éstos, sobre todo cuando hay mediación tecnológica. Cómo es el proceso del desarrollo del mensaje, cómo varía de una cultura a otra, y cuáles son los mecanismos culturales que participan o se reflejan en tal proceso.

La idea del mensaje incluye varios subprocesos que la vieja teoría de la comunicación llamaba encodificar, codificar, descodificar, o bien, que incluye el proceso de recolectar una información o crearla, prepararla para ser transmitida, y lo que corresponde en el proceso de interpretación.

FIABILIDAD

Otra preocupación añeja de la epistemología de la comunicación es qué tanto la instancia emisora o productora dice lo que quiere decir. Hoy día las ciencias

cognitivas han dado mucha información respecto a lo que sucede en el cerebro durante el procesamiento de información. Y si bien hay una impronta claramente cognitiva, los problemas de la fiabilidad atraviesan otros procesos: la intencionalidad, la organización de información, los procesos selectivos y finalmente la emisión.

A todos nos ha pasado en algún momento decirle a nuestro interlocutor «no es esto lo que quería decir», al detectar que fuimos malinterpretados o nuestro mensaje no obtuvo la reacción que esperábamos. Es común pensar que el origen de la comunicación es ese proceso interior, íntimo, privado de cada individuo, en el caso de la comunicación interpersonal. No es exagerado para nosotros pensar que el origen del proceso comunicativo no es tanto ese procesamiento informativo, cognitivo, lingüístico, sino el efecto. En ese sentido, la Escuela de Palo Alto era sabia en repensar la comunicación no desde la intencionalidad del «emisor» o «instancia productora» sino desde los efectos que los signos y señales generan en el interlocutor, porque es gracias a éstos que el emisor puede saber lo que (pragmáticamente) significó su mensaje, y en ocasiones darse cuenta de lo que hizo bien o no.

La fiabilidad puede suponer ese proceso autorreflexivo de reconocer los niveles que puede tener un mensaje y darnos cuenta de lo que queríamos decir y de lo que dijimos. Como puede verse este problema tiene una implicación cognitiva, lingüística. Se puede asociar a lo que psicólogos educativos han estudiado respecto a cómo se forma el conocimiento de la reali-

dad en el infante, por ejemplo, qué tanto es individual o social. El saber que sabemos algo, el saber que no sabemos, o no saber si sabemos son aspectos que interesan al debate de la «fiabilidad».

La interpretación y generación del significado

Cómo los seres humanos comprendemos los mensajes que recibimos, y cómo el significado se forma de acuerdo con el tipo de interacciones que tenemos con los otros. Cómo es la experiencia del proceso mental de la información y la experiencia de interpretar. En qué medida y en qué manera son la comprensión y el significado productos de la cultura.

La estructura del mensaje

Consiste en el estudio y reflexión sobre la forma en que se organizan los elementos del texto, ya sea escrito, hablado, o cualquier otro mecanismo. Cómo los elementos del mensaje se ponen juntos y cómo se organizan, de qué manera la organización del proceso del mensaje posee un significado. Cómo son los mensajes que forman parte de un diálogo, en qué sentido participan, se organizan los turnos del habla o los participantes confieren valor y sentido a lo que escuchan. De qué depende que los participantes consideren que la estructura de un mensaje es adecuada o no, funcional o no. Cómo la estructura afecta al significado, o bien cómo el lector o intérprete reconoce las partes y les puede dar un valor.

Un elemento fundamental de análisis de mensajes consiste siempre en primer lugar en reconocer las partes, para comenzar ese proceso que nos gusta llamar de «degustación» de ese tejido, urdimbre y malla que supone todo texto o mensaje.

La dinámica de la interacción social

Esto incluye las relaciones, la interdependencia entre comunicadores y la creación compartida del discurso y el significado. Esto conduce al dar y tomar, la producción y recepción entre los participantes de la práctica comunicativa, aunque los participantes sean individuos, grupos, instituciones o culturas.

La dinámica de la interacción incluye muchos problemas, uno de ellos, por ejemplo, que le ha preocupado a la filosofía de la comunicación es el de la empatía; dicho término, como lo veremos más adelante significa «ponerse en los zapatos de la otra persona», intentar ver la experiencia comunicativa desde lo que el otro está viviendo o experimentando. La empatía plantea el problema de qué tanto el otro entiende lo que yo quería decir, o las diferencias que puede haber entre lo que los participantes de la comunicación comprenden. Si «comunicación» significa «poner en común», y ello implica varias instancias de participación en la construcción del significado social, una pregunta fundamental es qué nivel de «acuerdo», «concordancia» o «común» debe haber para cumplir los objetivos comunicativos.

La fenomenología nos ha aclarado que los participantes de la comunicación nunca entienden lo mismo,

porque su comprensión de las cosas está determinada por la experiencia —término fundamental en esta perspectiva—; el papel del contexto es fundamental y no existe un «acuerdo unívoco». De esta manera «construir el acuerdo» que busca la comunicación no es algo simétrico, y al parecer tiene que darse en alguna medida o proporción para que ese «acuerdo» sea funcional, acorde a los objetivos de la interacción comunicativa.

Algunos autores han criticado también la idea de que todo en la vida social tenga que ser «acuerdo», «simetría» y rescatan también la idea del «malentendido», «desacuerdo» como parte de la vida social. Lo natural en la convivencia humana no es el acuerdo sino por el contrario el desacuerdo, y las personas tenemos que aprender a manejarlo y lidiar con él, para lograr los objetivos, o para satisfacer nuestras necesidades.

La dinámica de la vida social y de las instituciones

Supone el estudio, la reflexión sobre cómo los recursos y el poder se distribuyen en la sociedad, la manera en que la cultura se produce y la interacción entre los segmentos de la sociedad. Estos temas son vistos por todas las ciencias sociales, pero en el caso de la comunicación la idea es subrayar «el punto de vista comunicativo», las tradiciones comunicativas que han abordado asuntos como la interacción, el poder, los procesos de manejo de información en contextos particulares, la conversación, la ideología, las narrativas sociales, etcétera.

Específicamente, el tema del poder es algo de lo que se han ocupado varios enfoques en comunicación, y ha sido objeto de estudio de las humanidades y las ciencias sociales. Foucault nos enseñó a ver cómo el poder no es solamente algo a nivel micro, sino que tiene una microfísica que se puede observar en las instituciones, en las relaciones de pareja, en el derecho cotidiano y en otros espacios también la podemos encontrar. El poder a un nivel muy básico de comunicación implica considerar qué tanta simetría hay en una relación comunicativa, qué tanto en una situación dada entre un emisor y un receptor realmente se dan los mismos derechos dentro de la interacción. En la vieja teoría de la comunicación de masas se discutían las posibilidades realmente comunicativas de los medios masivos, y los alcances de su interacción, ya que en realidad los receptores o públicos no podían interactuar mucho; pero con internet, la humanidad ha creado herramientas poderosas que por momentos dan la ilusión de haber diluido los fantasmas de ese poder, lo cual como sabemos no es cierto, porque detrás de los servicios hay grandes corporaciones que usan nuestros datos, o que a través de sofisticados algoritmos usan nuestra información para orientar lo que vemos (y no), pero de cualquier manera, las posibilidades de una simetría en las interacciones parecen aumentar con las nuevas mediaciones tecnológicas.

Dentro del estudio de la cultura, hay enfoques interesantes, como el mediológico o ecológico que se ocupa de la relación entre la tecnología y la sociedad, y de la manera en que ciertas tecnologías tienen afectacio-

nes en la cultura, entendidas éstas como sensibilidad, percepción y subjetividad social. Lo interesante es ver las tecnologías y los medios de comunicación no solamente como herramientas, sino como instrumentos que configuran y modelan la manera en que pensamos, percibimos y nos relacionamos. Las tecnologías implican filtros que determinan el grado de importancia que otorgamos a las cosas, y el tipo de interacciones predominantes. Esto se ve claramente cuando se analizan los impactos y efectos que han tenido cada uno de los inventos tecnológicos: la escritura, la imprenta, la electricidad, etc. Y resulta interesante ver, por ejemplo, cómo la escritura ayudó al pensamiento filosófico que originalmente era oral; o bien la imprenta, factor clave para la reforma protestante, al posibilitar la facilidad del acceso a la biblia traducida por Martín Lutero, y con ello permitir a los feligreses asumir su fe de manera autorreflexiva e individual. El famoso aforismo del pensador canadiense Marshall McLuhan «el medio es el mensaje» tiene que aclararse: los medios y las tecnologías tienen la capacidad de influir en las interpretaciones que atribuimos a los mensajes, y en muchos elementos culturales a veces de manera imperceptible.

1.5 EL ACENTO ESTRATÉGICO

A lo largo de estas lecciones queremos subrayar el sentido estratégico de la comunicación que de hecho aparece de manera transversal en todas las actividades de la comunicación aplicada. La comunicación estratégica es un tipo particular de comunicación que debe tener

entre sus atributos la planeación, el diseño, la ejecución y la evaluación de los flujos y las interacciones en un entorno particular para lograr un objetivo.

Si bien el contexto específico de lo estratégico en estas lecciones es a nivel central de la comunicación institucional, lo estratégico es algo que puede darse transversalmente en todos los niveles de la comunicación: a nivel interpersonal una pareja, por ejemplo, puede intentar organizarse para atender mejor las necesidades en casa; a nivel grupal, una serie de personas se ponen de acuerdo y planifican para ejecutar una actividad que quieran realizar; a nivel institucional puede ser que un equipo de trabajo alcance ciertos indicadores; a nivel macro social, puede ser la revolución, la justicia o el cambio social que pueden y tienen una dimensión organizativa, estratégica de planeación.

Por estratégico subrayamos esta dimensión de planeación, acción y evaluación de lo que se ha hecho, porque generalmente la consecución de objetivos plantea nuevos retos y oportunidades para las personas y los grupos. Aun cuando muchos programas de estudio en comunicación estratégica están orientados sobre todo hacia profesionales que puedan insertarse en instituciones y empresas.

Dentro de los horizontes y tradiciones de la comunicación, estas lecciones ponen el acento en lo estratégico. De manera tradicional «estrategia» se asocia con la comunicación institucional, corporativa o empresarial; nos gusta el concepto de Abraham Nosnik «comunicación productiva». En realidad, lo «estratégico» como otras dimensiones del lenguaje y la interacción

puede presentarse en todos los niveles de la comunicación, por ejemplo, la dimensión persuasiva que es algo transversal y no corresponde en su institucionalización a la publicidad o la propaganda.

En Wikipedia⁷ comunicación estratégica aparece como parte de la «comunicación social»⁸ que, de hecho, quiere plantear una nueva teoría de la comunicación. Esta pretensión de refundar la comunicación se da en expresiones de nueva teoría estratégica, o una «meta perspectiva» de la comunicación. Esto ha permeado de hecho en el concepto de una de las figuras profesionales, que en España se usa el apocope DIRCOM (o director de comunicación) como algo que supera el ámbito convencional de la comunicación institucional como medios, transmisión, imagen, relaciones públicas o prensa.

Alejándose de los enfoques sociológicos y semiológicos clásicos que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, este nuevo enfoque estudia lo comunicacional en tanto acciones y sentidos

⁷ https://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica

⁸ Es importante aclarar que si bien en un sentido «comunicación social» (CS) puede ser igual a medios de información, no menos cierto es que la expresión CS se puede aplicar a la dimensión comunicativa de la vida social, lo que va más allá de los medios masivos como instituciones, o bien la consistencia que hace posible la vida pública. Es decir, puede haber una dimensión social de la comunicación que no se subsuma a los medios, y no los vea como las únicas y principales instituciones dentro de la vida social. Esto en sí mismo es objeto de una discusión amplísima y abierta, pero solamente queremos subrayar como una noción aparentemente clara puede tener varios abordajes.

emergentes que no se desentienden de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos. Define a la comunicación como encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrosocial, y propone a las mediaciones, a las marcas de racionalidad comunicacional y a las matrices socioculturales como técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales.

A lo largo de estas lecciones iremos de lo básico a cuestiones un poco más complejas, pero en todo caso hay un arco de relación que va incluir algunos aspectos aparentemente no vinculados con la comunicación, porque si bien el estratega de la comunicación no es financiero, en algún momento requerirá información básica sobre estos temas y sobre otras áreas como contabilidad, derecho, negocios; el asunto no será considerar estos saberes aisladamente sino articulados desde la comunicación, sus técnicas y procedimientos, su punto de vista y sus metodologías de intervención, como veremos más adelante a propósito de algunas propuestas.

2. REGRESANDO A LO FUNDAMENTAL.

HABILIDADES Y ACTITUDES BÁSICAS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación tiene un concepto particular en el lenguaje común y corriente. «Saber comunicar», es saber hablar y escuchar, ser empático y que el otro se sienta bien que, de alguna manera, la interacción cumpla su objetivo. Estamos en un nivel básico fuera de los ámbitos científico y académico; donde comunicar, remite

a lo fundamental de la interacción humana: explicarnos y entender al otro, ser claros y al mismo tiempo aprender a ajustar si percibimos un problema de interpretación. A nivel más amplio todos creemos que nos comunicamos porque hablamos y comprendemos un lenguaje, pero como ha sido ampliamente difundido ésta es tan solo una dimensión dentro del espectro más amplio de la comunicación interpersonal y grupal.

Si bien esto no es lo que siempre entienden las escuelas de comunicación por este término, vale en esta lección recordar lo fundamental o intentar relacionar cualquier otra elaboración que queramos hacer después, con esta vieja idea del saber comunicar, decir las cosas de buena manera, facilitar la comprensión, resolver las dificultades, entuertos o malos entendidos. No está por demás recordar algo obvio: que alguien que estudia profesionalmente la comunicación —en cualquier modalidad y forma— fuera también un buen comunicador y conversador en el sentido táctico, casi ético del término porque parecería un contrasentido estudiar «comunicación» y no ser consciente de lo que se hace cuando se intercambia información con alguien, o cuando se tiene un problema comunicativo y no se sabe en absoluto qué hacer. Ello no significa la superficialidad, o ir por la vida «haciéndose el chistoso»; saber comunicarse supone pensarnos y pensar la relación entre nuestras interacciones (en toda su gama de códigos y funciones) en relación con los contextos donde tienen cabida.

Los dos primeros niveles de la comunicación humana son la interpersonal y la grupal. Hoy en día las nue-

vas tecnologías han reconfigurado todos los niveles de la comunicación, porque es posible tener interacciones cara-cara mediadas por dispositivos, y tener acceso a imagen, sin compartir el espacio. De cualquier manera, nuestro objetivo en este capítulo es resumir primero las características de habilidades fundamentales, que de alguna manera pueden atravesar todos los niveles de comunicación.

Cabe aclarar que lo dicho en esta lección aplica sobre todo para la comunicación «convencional»; cara a cara, copresencial, el prototipo dominante para hablar de comunicación humana y con frecuencia el ideal, en virtud de sus alcances. La comunicación interpersonal incluye una dimensión lingüística verbal, por una parte, y no-verbal, corporal por la otra. Desde ahí se abren áreas de estudio que hoy día abarcan aspectos biológicos, neurológicos y de otro tipo que aun cuando aparecen fuera de la agenda de estudios en las escuelas de comunicación parece relevante que se vayan integrando hacia una concepción más amplia de la comunicación cara a cara.

La psicología «humanista» (o tercera fuerza de la psicología) coincide con algunos conceptos fundamentales dentro de la propuesta educativa de la UACM. Esta psicología se configura a partir de un concepto particular de la persona humana, y también de los principios de la antropología filosófica, que define a la persona humana por su unicidad, individualidad, capacidad para relacionarse, ser libre, y amar en lo general, entre otros atributos. Nos parecen particularmente interesantes algunos enfoques que han buscado pers-

pectivas más integradas, como el del psicoanalista alemán Erich Fromm que concilia distintos conceptos de humanismo. Como él, otros buscaron un mayor diálogo entre la visión oriental y occidental para conciliar una visión más amplia e integral de la persona en medio del descontento que había hacia la condición humana.

Dentro de la «tercera fuerza de la psicología» nos parece pertinente lo aportado por Carl Rogers, el padre del denominado «enfoque centrado en la persona». Él dice que la clave de una relación que ayuda al cambio (cualquiera que ésta sea) son tres actitudes (aceptación, empatía y autenticidad) las cuales se explican en *El proceso de convertirse en persona* (1975). Rogers busca los fundamentos de otro tipo de «terapia» que no sea solamente el tratamiento clínico y técnico convencional donde el paciente es una persona «enferma» que va a buscar una «cura». Lo que se plantea deriva en algo más que simples técnicas de comunicación efectiva; sus aplicaciones rebasan por mucho las finalidades clínicas o terapéuticas de Rogers. A fin de cuentas, la comunicación aplicada tiene como fundamento una idea de «efectividad» de interacción basada en el respeto, la orientación hacia el otro y la comprensión de las necesidades de nuestros interlocutores; sin lo cual, no puede hablarse de cualquier idea de comunicación. Este principio se aplica en los ámbitos interpersonales o institucionales de la comunicación.

Además de estas tres actitudes fundamentales de Rogers, nosotros subrayamos tres habilidades más específicas y básicas, sustentadas en tales actitudes en tanto marcos generales para comprender la relación so-

cial. Las actitudes funcionan como condiciones amplias, pero en sí mismas pueden parecer generales si no se «cruzan» con tres habilidades específicas tan importantes como aquellas. Éstas son «saber escuchar», «saber retroalimentar», y «saber confrontar», así de simples y de complejas, ya que generalmente damos por sentado que al identificarlas y más o menos conocerlas, las realizamos cabalmente, lo cual dista de ser verdad.

El triunvirato básico de la comunicación se completa con su valencia negativa o «enemigos» de una comunicación asertiva como pueden ser el solipsismo o ensimismamiento, centrarse en el propio pensamiento; cualquier tipo de tensión física o psicológica, la obsesión por estar centrados en un solo punto (de vista, de atención, de un aspecto de la realidad), entre otros. En todo caso, coincidiremos en que muchos de estos rasgos y aspectos son muy fáciles de señalar, pero más difícil es ponerlos en práctica, vivirlos y aplicarlos en situaciones específicas. Esto porque la comunicación, como el «aprender a nadar» —verdad de Perogrullo— no puede aprenderse solamente leyendo; es algo que debe hacerse, ejecutarse, concientizarse antes de ajustarse a aquello que deseemos cambiar. La lectura refuerza, es parte de un sistema más amplio de aprendizaje, pero, en todo caso, la comunicación aplicada tiene que vincularse a casos, prácticas, situaciones específicas del mercado, a distintos ámbitos profesionales ahí donde ciertas competencias son importantes básicamente para ayudar a resolver problemas.

También hemos señalado en reiteradas ocasiones que generalmente la función de la comunicación en la

vida social es facilitar la coordinación de acciones para lograr objetivos específicos. En alguna vieja clase de teoría de la comunicación, el expositor quería poner en perspectiva dicho concepto de comunicación no tanto desde una visión antropocéntrica, sino natural, en donde se veía la función del intercambio de señales con valor comunicativo vinculadas a la sobrevivencia, la territorialidad y sobre todo a la combinación de acciones para lograr una mejor tarea en grupo. De aquí desprendimos un aprendizaje básico por demás efectivo; si lo que hacemos para resolver tareas en grupo nos estresa, dilata y tensa, generalmente, es que hay algo que no estamos haciendo bien. Entonces se aplica un principio práctico y fundamental en la historia de la comunicación, que vale por su claridad y porque funciona ante cualquier actividad humana en que se intercambia información, se resuelve un problema o bien se genera una evocación en común que facilite la participación de varias personas en una actividad. Ahí está la impronta comunicativa o comunicológica enmarcada en la célebre etimología del término *communis*, evocar en común. Cuando esta «complejidad simple» no especifique el «qué», el «a propósito de qué», o si de la naturaleza de la evocación hay factores simétricos y otros que no lo sean. Dicha evocación debe tener condiciones para que los participantes puedan enlazar pensamientos, actitudes, acciones y se coordinen para lograr algo en el área personal, como resolver un problema; o en las organizaciones, como atender una contingencia y en las empresas mediáticas, como garantizar la publicidad en las emisiones.

2.1 TRES ACTITUDES BÁSICAS

Antes de presentar estrictamente estas actitudes, permítasenos una breve digresión teórica sobre su trasfondo. Su origen viene de la psicología humanista de Carl Rogers, de su «enfoque centrado en la persona». Durante décadas Rogers intentó ofrecer una psicología que partiera de un enfoque humanista o «tercera fuerza de la psicología».⁹ Para Wilson Van Dusen, Rogers (1971, pp. 219-221) era un «fenomenólogo práctico» capaz de entrar en el mundo único de otra persona y participar en él.

Las referencias básicas, acaso sus dos libros más emblemáticos fueron *Psicoterapia Centrada en el Cliente* (1960) y *El proceso de convertirse en persona* (1975), donde

⁹ La psicología humanista es conocida como «la tercera fuerza de la psicología» precedida por la psicología de la conducta (conocida como primera fuerza de la psicología) y el psicoanálisis. Posterior al humanismo se considera a la psicología transpersonal como la cuarta fuerza. La alusión a «fuerzas de la psicología» tiene un criterio histórico —en el orden en que han ido apareciendo— y una connotación. Varios autores aluden a estas fuerzas y a su descripción en estos términos, por ejemplo, Morales (s/f), González, A. (1987), González, L. (1986). *Terapia: Plenitud personal*, pp.20-67, pero ninguna explica el origen de la nomenclatura. Maslow en *Hombre autorrealizado* en su prólogo a la segunda edición de 1972 se refiere a la psicología humanista y transpersonal como tercera y cuarta fuerzas, respectivamente. Morales nos advierte que esta distinción no debe referirse a psicologías diversas, todas hacen unidad, ya que todas están interesadas en el ser humano, solo que han orientado sus análisis en un aspecto de esta realidad única, diversa e integrada.

incluso dialoga con los filósofos de la interpersonabilidad y el diálogo —como Martin Buber y su clásico *Yo-Tú*— forma parte del desarrollo del autor, pues finalmente en lugar de «paciente», «enfermo» o cualquier otro apelativo, en el caso de la terapia humanista se prefiere el término «cliente» para quitar su connotación patológica, para luego decantarse por la idea de «persona». El sustrato teórico de estos conceptos básicos (persona, diálogo, comunicación, empatía, aceptación, etc.) hay que buscarlos en el existencialismo de corte más humanista y en la fenomenología existencial que Rogers sabe llevar al terreno no solo de la psicoterapia sino de una idea de la consultoría que puede aplicarse a la educación, al trabajo social, a la promoción de la salud, a la religión y demás ámbitos donde el encuentro persona-persona es fundamental.

Otra contribución importante de esta perspectiva es que va más allá de la consultoría, de las relaciones médicas y supera el binomio salud-enfermedad. Hay que señalar que, si bien esto no es propio de Carl Rogers, aparece con claridad en la psicología humanista de los Estados Unidos en el segundo tercio del siglo veinte y se extiende a muchas otras áreas permitiendo el desarrollo de promotores, profesionales, asesores y consultores en relaciones humanas, comunicación para promover —como reza uno de los eslóganes de la psicología humanista— la actualización del potencial humano. Junto con Rogers hay que mencionar como marco de reflexión en estas tres actitudes otros autores que fueron fundamentales y favorecieron una nueva concepción de la naturaleza humana, en un tiempo en

el que la Segunda Guerra Mundial, la Guerra Fría y todos los conflictos derivados llevaron a una clara y justificada desazón por la naturaleza humana. En la reflexión de psicólogos humanistas, hay mucho que recuperar del sentido del proyecto humano y la capacidad de la civilización, por un lugar donde las personas se puedan realizar más plenamente; entre muchos cabe señalar a Abraham Maslow, Gordon Allport, Rollo May, Viktor Frankl, Erich Fromm; y aunque no suele agruparse en el listado de la psicología humanista, desde la teoría de la comunicación nos parece fundamental el aporte de la Escuela de Palo Alto, con el liderazgo intelectual de Gregory Bateson y la batuta orquestal de Paul Watzlawick, quienes como visionarios de la naturaleza humana buscaron también muchos vasos comunicantes con el oriente, el hinduismo y el budismo, la psicología transpersonal, la meditación trascendental y la teosofía, y ahí aparecen (fuera del radar de lo estrictamente humanista), pero que igualmente miramos en las obras de Alan Watts, Jiddu Krishnamurti y Anthony de Mello.

a) Aceptación: actitud positiva incondicional

Cuando empecé a estudiar estos conceptos me topé con un relato de Anthony de Mello (1982: 92-93), a quien dediqué mi tesis de maestría, en el que explicaba la aceptación. Fue muy revelador y me ayudó a entender qué quiere decir Rogers, cuando se refiere a esta actitud.

Durante años fui un neurótico. Era un ser angustiado, deprimido y egoísta. Y todo el mundo insistía en decirme que cambiara. Y no dejaban de recordarme lo neurótico que era. Y yo me ofendía, aunque estaba de acuerdo con ellos, y deseaba cambiar, pero no me convencía de la necesidad de hacerlo, por mucho que lo intentara. Lo peor era que mi mejor amigo tampoco dejaba de recordarme lo neurótico que yo estaba. Y también insistía en la necesidad de que yo cambiara. Y también con él estaba de acuerdo, aunque tampoco podía impedir ofenderme con él. De manera que me sentía impotente y como atrapado. Pero un día me dijo: «no cambies. Sigue siendo tal como eres. En realidad, no importa que cambies o dejes de cambiar. Yo te quiero tal como eres y no puedo dejar de quererte».

Aquellas palabras sonaron en mis oídos como música: «No cambies. No cambies. No cambies... Te quiero...».

Entonces me tranquilicé. Y casi me sentí vivo. Y, ¡oh maravilla!, cambié.

El peor enemigo del cambio es el deseo de cambio. No se trata de entender lo contrario: deseamos el cambio, aprender respuestas más creativas y variadas para resolver los problemas del exterior, pero lo que De Mello quiere decir, es que ese deseo, en principio favorable al crecimiento, puede convertirse en un obstáculo. Cuál es la diferencia: la autoaceptación.

Vinculado a la aceptación se encuentra lo que en psicoterapia se llama «actitud positiva incondicional» (API). La API puede ser descrita no solo como permisividad sino más aún como una actitud de manifiesto interés y aprecio por todo lo que la persona es, por todas sus conductas y por su comunicación. No es aprobación,

más aún la aprobación puede ser tan rechazante como la desaprobación, sino un interés genuino por todo lo que constituyen las realidades interior y exterior de las personas.

El reforzamiento de la actitud de aceptación, aprecio y afecto hacia sí misma, por lo que realmente es, en la persona que recibe ayuda, es el núcleo central de la psicoterapia. Resulta difícil mantener una genuina actitud positiva incondicional hacia el comportamiento global de otra persona cuando no se acepta que dicha persona tiene la capacidad para orientar su propia existencia, y se piensa que son únicamente circunstancias fisiológicas o del medio ambiente las determinantes de la conducta.

Aceptar al otro, no es estar de acuerdo con él en su conducta o pensamiento (piénsese como caso extremo el del fanático o del xenófobo), sino reconocer su dignidad como persona y desde ahí intentar establecer el diálogo. La idea de la aceptación parte de que, de acuerdo con nuestro concepto de persona, del otro, del tú, va a ser la orientación que tengamos en la comunicación con esa persona. Si un profesor piensa mal de sus estudiantes, no esperemos por más esfuerzos que realice, que facilite el aprendizaje de éstos; o si un papá piensa que su hijo es un tonto, no habrá palabra o acción que haga que dicho padre pueda ayudar a su hijo. Muchas veces estos pensamientos no se traducen en palabras, pero pueden estar ahí anquilosados por la fuerza del pensamiento negativo repetido, la costumbre y la imposibilidad de reconocer lo que pensamos de las cosas.

Aceptar es la capacidad de ver más allá de estereotipos, de condicionamientos y aprendizajes sociales. Este principio está en el fondo de cualquier perspectiva humana y religiosa; considerar al otro en cuanto otro, más allá de las diferencias aparentes (color de piel, lengua, vestimenta, costumbres) para intentar ponernos en contacto con el otro desde su profunda mismidad. Y aquí no se trata de una perspectiva ingenua, meliflua o edulcorada de humanismo *light*, sino de un reconocimiento de la persona con quien se quiere entrar en contacto. Rogers pensaba mucho en las relaciones humanas que ayudan al crecimiento de las personas; él era terapeuta y señalaba el potencial de un nuevo cambio en el proceso de transformación de la persona, pero lo hizo desde una perspectiva en que cuentan más las condiciones, que los «consejos» de un médico o psicólogo. En el enfoque centrado en la persona está la convicción de que cualquier relación que se construya a partir de estas actitudes va a favorecer el proceso de cambio.

Pero esta actitud si bien es fundamental y está en el sustrato de cualquier relación de ayuda y de cambio, no es suficiente en sí misma y requiere de dos adicionales que Rogers explora sobre todo en *El proceso de convertirse en persona*.

b) Empatía

Antes de que este término fuera usado por la psicología, ya tenía carta de legitimidad en la fenomenología, es un término que se presta mucho a una reflexión humanista respecto a lo que quiere decir la comunicación.

En el caso de la filosofía, la gran Edith Stein, famosa monja carmelita convertida desde el judaísmo y discípula de Husserl —que murió en 1942 en el tristemente conocido campo de concentración de Auschwitz en Polonia— dedicó su tesis doctoral, precisamente, a la empatía. Este tema preocupa a la fenomenología como un concepto clave de la intersubjetividad que es tan importante en el concepto de comunicación de esta tradición filosófica.

La empatía también está en el centro del debate sobre algo que los fenomenólogos han discutido mucho: la cuestión de qué tanto podemos comprender al otro. Si no es posible tener una experiencia de las cosas fuera de uno mismo, cómo podemos comprender la experiencia del otro. En lenguaje popular se suele decir «nadie experimenta en cabeza ajena», pero por otra parte, cuando uno se comunica intensamente con alguien, y logra comprender la experiencia del otro, ¿no es eso una forma de experiencia propia? La empatía está entre la idea de mundo, del lenguaje y del otro que uno tiene, y la aspiración a esa complementariedad con el otro, aspiración de la comunicación fenomenológica. El tema de la comprensión del otro, no hay que olvidar, está en el centro de la etimología en comunicación, «poner en común», ¿realmente podemos conocer al otro en cuanto otro?, o solamente alcanzamos a identificar algunos aspectos que en todo momento van a ser incompletos respecto a lo que el otro nos quiere decir?

La actitud empática en la psicoterapia se manifiesta en un intento por comprender a fondo la experiencia de la persona y transmitir verbalmente la comprensión.

La empatía necesaria como un medio para explorar cómo aumenta la claridad que una persona tiene sobre los factores condicionantes de su conducta. Consiste en penetrar al mundo privado y subjetivo de los demás para ver si el entendimiento del punto de vista es correcto; no en el sentido de si es objetivamente correcto o no o si está de acuerdo con nuestra propia opinión, sino correcto en el sentido de comprender la experiencia ajena, a los demás.

La aportación del Enfoque Centrado en la Persona (ECP)¹⁰ en cuanto a la conceptualización de la empatía estuvo en la identificación y análisis de esta actitud, y en el énfasis que se puso en ella como un factor terapéutico de primer orden en el proceso. La actitud empática en este enfoque puede ser descrita como un captar la experiencia de la otra persona en la interacción psicoterapéutica del presente con todos los matices de sentimiento (superficial o profundo) y con todos los significados simples o complejos que tiene esta experiencia para dicha persona. Es una captación que no evalúa ni juzga la experiencia de esa persona, tal como ella ve la vida y la describe, comunicada con claridad y afecto. Tiene como objetivo inmediato la comprensión de la experiencia, con claridad en la formulación, por una parte, y con interés y afecto, por la otra.

La interacción empática genuina, facilita con mayor rapidez el proceso «desrepresivo» o sea la exploración consciente de la experiencia en amplitud y profundi-

¹⁰ Para una perspectiva general de este enfoque se puede ver Espacio ECP, <https://www.espacioecp.com/>

dad. La actitud empática en el ECP supone que toda persona es capaz, en condiciones favorables, de explorar su propia experiencia y por su impulso natural al crecimiento, efectuar los cambios que considere para sí más apropiados. Tiene como objetivo inmediato facilitar y estimular esta exploración y estos cambios. El entrenamiento del facilitador del aprendizaje está enfocado en captar con la mayor precisión posible los matices del sentimiento y el significado en la experiencia de la persona que recibe ayuda (Lafarga y Gómez del Campo, 1986).

Creo que fue al psicólogo Luis Jorge González¹¹ a quien le escuchamos referir a la empatía como la segunda «posición» de la comunicación. ¿Qué significa?

¹¹ Psicólogo, terapeuta y sacerdote carmelita. Es autor de una obra inmensa, con decenas de libros, y con presencia en varios países donde se ha formado o dictado cursos. En su larga trayectoria supo acompañar la innovación del *counseling* y difundirlo en México, como fue el caso de la Programación Neurolingüística de los años setenta; de hecho, González estudió con sus creadores Bandler y Grinder. De acuerdo con su formación como sacerdote carmelita, una parte de su obra la ha dedicado a releer la contribución del creador de la orden renovada de El Carmen, San Juan de la Cruz en clave de la psicología contemporánea, y si bien resulta difícil resumir sus contribuciones, quizá una de las más importantes sea la difusión-divulgación del desarrollo transpersonal en México, en los setenta y ochenta, cuando estas corrientes del pensamiento en psicología y psicoterapia eran vistas como exóticas y tenían poca presencia en círculos especializados. Entre sus muchas obras cabe referir *La Transpersonalidad y su horizonte* (1980), *El diálogo trascendente en la integración liberadora* (1983), *Plenitud humana con San Juan de la Cruz* (1988), *Salud, nuevo estilo de vida* (1993), entre muchas más.

Se trata una postura perceptiva respecto a la comunicación con el otro. En esta hipótesis todo interlocutor tiene tres formas de posicionarse respecto a los contenidos de la comunicación interpersonal, la «primera posición» es la postura propia, es el resultado de lo que uno ha aprendido y a lo que le da valor de verdad; generalmente vemos las cosas desde nuestro punto de vista, al cual le podemos dar criterio de certeza para hacer juicios, apreciaciones y comentarios. Cuando defendemos ante alguien nuestro punto de vista estamos instalados en la «primera posición», pero también, por ejemplo, cuando vivimos una experiencia personal y la disfrutamos o gozamos estamos, de alguna manera, en ese punto de vista propio, personal, interno, de cierto compromiso con nuestra visión del mundo que damos por verdadera.

La «segunda posición» es la empática, del otro. Es conocida una frase del filósofo existencialista francés Jean Paul Sartre: «el infierno son los otros». En esta perspectiva hay una idea de desconfianza. Sin decirlo de esta manera Sartre, en la «primera posición» es en la que uno está en consistencia consigo mismo y en conciliación con esa mirada propia, pero el otro es diferencia, confrontación, es necesariamente negociar y aceptar que ese punto de vista solitario, que cuando no hay diálogo puede ser considerado como sagrado, es errado o impreciso. De acuerdo con González, esta posición es el punto de vista del otro, no el propio, sino del otro en sus términos, por tanto, para acceder a él, el interlocutor tiene que imaginar, pensar, hacer el esfuerzo, cómo el otro está viviendo la experiencia de

lo contado. El solo hecho de intentar esta experiencia es favorecedor de la comunicación y del crecimiento, porque generalmente es percibido por el otro, y eso abre la comunicación; el otro se siente un poco más comprendido, o interpreta la actitud del interlocutor como abierta, carente de juicios de valor.

Finalmente, la «tercera posición» o «meta-posición» es una perspectiva más analítica, a distancia, donde el interlocutor intenta desde su interior verse a la distancia en una situación. Esta posición es la analítica, es cuando uno requiere perspectiva. Con frecuencia el facilitador puede decir a su interlocutor; imagínate en una situación x , y mírate a la distancia, para desde ahí observar movimientos, palabras, reacciones, que en la pantalla imaginaria de la autoconciencia pueden ser de utilidad para tomar perspectiva y darse cuenta de algo que no se había percibido.

En realidad, cabe decir que estas tres posiciones, no son una mejor que la otra, sino que sirven para cosas y propósitos distintos, y se usan en distintos momentos de la comunicación, de acuerdo con cada objetivo en la interacción. La primera posición es la de la postura y la experiencia personal cuando ésta quiere ser dicha, vivida o mencionada; la segunda, es cuando necesariamente queremos «entrar al mundo del otro», queremos comprenderlo más allá de nuestros propios términos, o bien queremos enriquecernos con la perspectiva del otro. Como la primera, cualquier absolutización de estas posturas perceptivas tendría consecuencias. Imaginemos a alguien incapaz de empatizar o de ver más allá de sí mismo, o por el contrario, pensemos

en alguien que es incapaz de comprometerse consigo mismo, con lo que piensa y no se atreve a decir lo que cree. Como puede verse aquí, no hay una perspectiva sustancialmente mejor que otra.

Finalmente, esa tercera posición es necesaria cuando tenemos que revisar experiencias inmediatas o remotas, y cuando queremos comprender algo del porqué. Aquí no se trata de racionalizar —conocido mecanismo de defensa para justificar o explicar situaciones que nos hayan generado dolor o malestar—, sino de ver internamente, de conocernos, de aclarar, es para tomar distancia. Ahora bien, a la luz de lo que mencionamos respecto a la especificidad de cada «posición perceptiva» en comunicación, si bien esta meta-posición de análisis es necesaria, ¿se puede imaginar a alguien instalado únicamente en ella?, ¿alguien que solo analiza sin decir su punto de vista, o trata de comprender al otro?

Gracias a la empatía podemos conocer estas tres perspectivas y este concepto nos ayuda entender un poco más las propias dinámicas de interpretación de las cosas y la idea de que, con frecuencia, solamente nosotros no podemos comprender la totalidad de un problema, experiencia o situación.

c) Autenticidad

La tercera actitud, acaso la más compleja es la autenticidad. Este término tiene que verse como un proceso que supone órdenes distintos: el del pensamiento, el de las palabras y el de las acciones. Se puede relacionar

con la coherencia, pero «autenticidad» parece portar un componente existencial de importancia. Si bien esta concordancia feliz entre estos órdenes aparece como un ideal de vida, paradójicamente hacer lo contrario puede tener muy diversas consecuencias.

La autenticidad no puede ser vista como un valor absoluto. En el mundo real las personas no somos 100% del tiempo «auténticas», pero este concepto nos invita a reflexionar sobre los órdenes del pensar-decir-actuar y a ver sus consecuencias. En el famoso *best seller* de Miguel Ruiz (2009) la autenticidad puede verse como algo transversal que cruza cuatro aspectos señalados por este autor: a) ser impecable con las palabras; b) no asumir las cosas personalmente; c) no asumir ni hacer suposiciones; d) siempre hacer lo mejor que se pueda, ahí está el pensar en «b» y «c», el decir en «a» y el obrar en «d». No resulta exagerado definir la sabiduría de algunos sistemas de pensamiento desde este ideal que puede funcionar como horizonte de desarrollo personal, de crecimiento y también, por qué no, de una comunicación estratégica efectiva, sin que ello suponga la presencia de errores, debilidades, imprecisiones en la interacción y comunicación. La pregunta aquí no es cómo ser auténtica, sino como reconocer ese conjunto de pequeñas cosas que nos puedan acercar más a este ideal.

Otra forma de comprender lo que es la autenticidad es quizá dando una «respuesta negativa», es decir, ejemplificar justamente su contrario. Al momento de escribir estas líneas la plataforma Netflix ha lanzado una serie documental llamada *El estafador de Tinder*, donde se observa a alguien que estafaba a mujeres a

través de la aplicación de citas, en un ejercicio internacional de mantener relaciones con mujeres a las cuales primero atraía luego manipulaba y finalmente extorsionaba. El caso no es una persona que hacía aisladamente esto, sino que era un modo de vida, y aun cuando en el documental se mencionan tres o cuatro casos, al parecer lo hizo docenas de veces. Con solo imaginar cómo funciona la cabeza de esta persona, puede uno suponer la energía, el nivel de desfase de la realidad, y el absoluto desinterés no solo por las mujeres estafadas, sino, a fin de cuentas, por cuanta persona hay a su alrededor. El documental no explora la dimensión patológica de este individuo, que a la manera de un Don Juan esquizofrénico cambia de pasaporte, nombre, país de acuerdo con la situación, y a la manera de un esquema de estafa tipo «Ponzi», puede reproducir su suntuoso estilo de vida, a partir de lo que personajes anteriores logran darle de dinero, gracias a los chantajes, presiones emocionales que cabe decir se facilitan mediante las nuevas mediaciones digitales. Este estafador es quizá un ejemplo de lo opuesto al sentido semántico de la autenticidad y a lo que significa dislocar al máximo lo que se piensa (podemos imaginarlo aun cuando no se mencione en la serie), lo que se dice, y lo que se hace.

En realidad, el que llegue a existir un alto grado de esta correspondencia en la comunicación de las personas es una de las más importantes de toda relación de ayuda. En la misma relación la persona puede experimentar el verse libre de conflicto e inconsistencia entre lo que experimenta y lo que expresa de sí misma.

Estas tres actitudes están en el centro de lo que puede llamarse una teoría de las relaciones interpersonales en la perspectiva de Carl Rogers (1975, p. 299) quien apunta a una especie de ley general de las relaciones interpersonales:

Si suponemos que entre dos personas existe una voluntad mínima de contacto; que ambas son capaces de recibir mensajes de la otra, aunque su deseo de hacerlo sea mínimo, y que el contacto se prolonga durante cierto periodo, postulamos que se verificará la siguiente relación:

Cuanto mayor sea la coherencia entre experiencia, conciencia y comunicación por parte de un individuo, mayores serán las posibilidades de que la relación que establece con el otro presente una tendencia a una comunicación recíproca de coherencia cada vez mayor. [...] Recíprocamente, cuando mayor incoherencia haya entre experiencia y percepción consciente, más factible será que la relación origine ulteriores mensajes también incoherentes y provoque un deterioro de la comprensión, pero adaptación y funcionamiento psicológico en ambos individuos e insatisfacción mutua.

Desde aquí, Rogers desarrolla suposiciones con las que prueba cómo determinadas habilidades favorecen el proceso comunicativo; estas habilidades son la escucha comprensiva, lo que nos pone en condición de evitar cualquier evaluación; la creación de una atmósfera en donde cada una de las partes llegue a comprender al otro por medio de la empatía. Las hipocresías, las exageraciones defensivas, y las máscaras falsas originan los fracasos en la comunicación, y la autenticidad en

el proceso, lo que supone una correspondencia entre el pensar, el decir y el hacer.

En *Psicoterapia y relaciones humanas*, Rogers y Kinget (1971, pp. 263-272) explican con más detalle los componentes de la relación interpersonal y cómo este proceso puede ser más complejo que simplemente estar delante de alguien. La comunicación y la relación entre partes se *deteriora* cuando se dan las condiciones siguientes: un sujeto Y acepta entrar en contacto y en comunicación con otro sujeto X y el sujeto X desea, al menos en un grado mínimo, entrar en contacto y en comunicación con Y. Pero en X existe una confusión interna entre lo que piensa, lo que se siente y lo que expresa. Esto lleva a una comunicación contradictoria que genera una relación más defensiva y amenazante. Esta contradicción es percibida por Y, quien tiende a limitarse, no tiene claridad en la información y su idea del otro se distorsiona.

Al sentirse X más vulnerable, tiende a percibir las reacciones de Y como amenazadoras. A partir de ese momento, va a deformar su percepción de la reacción de Y (para hacerla conforme a la imagen que él tiene de sí mismo). En consecuencia, su percepción del marco de referencia interno de Y es incorrecta y no está en las mejores condiciones para sentir un grado elevado de empatía. Cuanto más sienta Y esta falta de consideración positiva y de empatía, menos sentirá el deseo de expresar lo que experimenta; menos clara será su percepción del otro. En conjunto, el proceso de modificación de la personalidad queda alterado.

Ahora bien, para que la comunicación y las relaciones entre las partes aumenten y *mejoren*, hace falta que haya un deseo mutuo de Y y X de entrar en comunicación con el otro. En X existe un grado elevado de acuerdo entre los tres elementos siguientes: (a) su experiencia del objeto de la comunicación (por ejemplo, si la persona está hablando sobre un vaso, pero cuando niño fue severamente agredido por sus padres con un vaso, la «idea de vaso» va estar fuertemente asociada a esta experiencia traumática de la infancia); (b) su representación consciente de esta experiencia, especialmente su representación de la relación entre esta experiencia y la noción de sí mismo; c) la expresión de esta experiencia.

Cuando se dan estos elementos, la relación interpersonal (abogado-cliente, maestro-alumno, sacerdote-feligrés, padre-hijo) tiende a mejorar. Se establece un estado de acuerdo interno cada vez mayor entre las partes y se favorece un funcionamiento psicológico de la relación. Rogers y Kinget (1971) han esbozado una ley de las relaciones interpersonales en la que resumen lo que han descrito. Cuando existe entre dos partes un deseo mutuo de entrar en contacto y de comprometerse en un proceso de comunicación, podemos afirmar que cuanto más elevado sea el grado de acuerdo realizado por la experiencia, la percepción y la conducta de una de las partes, más se caracterizará la relación por una tendencia a la comunicación recíproca caracterizada por las mismas propiedades; una comprensión mutua más correcta del objeto de la comunicación; un funcionamiento psicológico mejor por ambas partes;

un aumento de la satisfacción procurada por la relación. Por el contrario, cuanto más marcado sea el estado de desacuerdo entre la experiencia, la percepción y la conducta, más caracterizada estará por los mismos atributos (desconfianza, inseguridad) la comunicación entre las partes, **menos** correcta será la comprensión, más bajará el nivel de funcionamiento, tanto en una como en otra de las partes y la relación no será sentida como satisfactoria.

Rogers desglosa el concepto de comunicación en tres grandes esferas en el proceso de interrelación (con una orientación de ayuda): experiencia, percepción y expresión. Su diferenciación es de vital importancia para definir el grado de consecución. La idea de comunicación se asocia a la de crecimiento por el concurso de estos tres componentes. En el organismo humano, los sentimientos asociados con la experiencia perceptual de sí mismo son el núcleo y el origen del propio existir. La percepción no es algo abstracto; todo lo que se percibe se relaciona con la imagen que la persona tiene de sí misma.

2. 2 TRES HABILIDADES FUNDAMENTALES

En relación con las actitudes que funcionan como una especie de subsuelo, tenemos habilidades, es decir, lo que concretamente los participantes de la comunicación pueden o tienen que hacer para que su interacción sea básicamente favorable, y se puedan gestionar de mejor manera los objetivos de la comunicación. La idea de que la comunicación requiere habilidades nos

recuerda que ésta es algo que se aprende, se puede modelar y mejorar, y no se reduce a las habilidades aprendidas naturalmente del hablar y comprender un idioma. Justamente porque el sistema educativo da por sentado que al hablar un idioma sabemos comunicarnos, esto hace que no exista una didáctica y pedagogía de la comunicación —en primer lugar, oral, verbal, luego icónica y audiovisual— que permita a las personas desarrollar más conscientemente estas habilidades. Si bien esta lección no es un laboratorio, no está de más recomendar que cuando se pueda tomar un taller para mejorar habilidades de expresión, escucha, interacción, reconocimiento de emociones, todo ello redundará en la calidad de nuestras interacciones, más en entornos «aplicados» o con intencionalidad «estratégica», es decir, ahí donde se quiera lograr algo, concretar un objetivo en un grupo, o en una organización.

a) Saber escuchar

De este conjunto de aspectos, queremos centrarnos en tres habilidades básicas: La primera de ellas es *saber escuchar*. Es un tipo de atención activa que no solamente decodifica el sonido, sino que establece el fundamento de la coordinación. La escucha no connota pasividad, sino que uno de los actores «presta oídos», dice el lenguaje común. Dicha escucha tiene distintos niveles de acuerdo según la importancia de la actividad. Ante la admonición de un superior por supuesto despido laboral o el despachador en la estación de gasolina la actitud del destinatario será distinta. Desde la escucha

superficial de las actividades prácticas, hasta la escucha empática (por ejemplo, la que aplica el «coach» organizacional con alguno de sus clientes, vemos una gradación donde la escucha se puede prestar a distintos propósitos.

Escuchar no es solamente estar ahí, sino igualmente en el mejor de los casos disponer el cuerpo. Es decir, no se puede escuchar efectivamente si uno está tenso, angustiado afligido o, si se puede el estado de ánimo afectará notablemente los significados que atribuyamos a lo que escuchemos, y a las decisiones que tomemos en la interacción. La escucha así no es neutra, no es mecánica y está muy vinculada a los procesos emocionales, anímicos y físicos, por eso entre «escuchar» y «escucharse» hay una relación que conviene atender y de la cual la filosofía del diálogo, de la intersubjetividad nos ha regalado páginas interesantes en el sentido de cómo demasiado «yo» o demasiado «tú» son también impedimentos para escuchar y escucharnos. Martin Buber en su bello libro *Yo/Tú* ha explicado esa interpersonalidad dinámica, equilibrada y plenamente humana. Alguien sumamente ensimismado o muy extrovertido no puede «escuchar», porque ese espacio de intersubjetividad lo utiliza para sí mismo, en una modalidad de aparente pasividad (estar muy reclinado sobre sí mismo) o actividad (sobre mostrarse al exterior). De la misma manera, alguien vertido a «quedar bien» con el otro, tampoco escucha, porque sesga todo cuanto pasa a la inmediatez de su impresión y deseo.

La escucha de alguna manera es «vaciar» para dejar que la voz del otro entre, y poderlo escuchar y

comprender, dejarlo acercarse. El primer paso de todo encuentro es la escucha, así de simple y difícil. En la comunicación religiosa el mejor orante no es el que habla, sino quien escucha mejor y sabe identificar la voluntad de Dios. La madre también, quien aun cuando su hijo no pueda hablar sabe más o menos reconocer lo que quiere o necesita. Erich Fromm dice en su famoso *El arte de amar* que el único amor incondicional es el materno, y no es casual que el tipo de escucha sea tan particular en este tipo de interacción: estar plenamente pendiente y entender al otro incluso si no habla, la disposición permanente para atender los requerimientos del infante. Vemos a la escucha como una habilidad en relación con el amplio arco de la comunicación; escucha para instrucciones, para entender al otro, y para acercarnos a él como la fenomenología y el existencialismo nos ha enseñado. En la interpretación hay los dos polos: quienes apelan a la imposibilidad de la comunicación y, por el contrario, las perspectivas casi metafísicas respecto a ese encuentro. En cualquier caso, el proceso básico es la escucha.

La escucha tiene una función de acuerdo con las distintas actividades y en el caso de la comunicación aplicada, escuchar generalmente, es escuchar instrucciones, procedimientos, mensajes específicos, informes, disposiciones institucionales. Escuchar es reconocer las características de un entorno. Otra vez, hay matices en escuchar: dos amigos que conversan de los avatares diarios del colegio; un consultor hace una problemática de lo que plantea a un cliente; el vendedor que escucha a un capacitador en un curso al que tiene que asistir so

pena de perder su trabajo. Quien escucha, no escucha todo de la misma manera: no podríamos hacerlo porque no nos daría tiempo o acabaríamos exhaustos. El buen escucha distingue contextos, e intencionalidades, personas y situaciones; ahí donde el valor de resolver un problema es mayor, parece más pertinente disponer todos los sentidos (y no solo el oído) para escuchar; ahí donde el compromiso afectivo es mayor, la escucha se hace imperativa en el proceso siempre inacabado de conocernos. Si bien la escucha es importante porque es la primera gran habilidad, hacen falta dos más para completar la perspectiva.

b) Saber retroalimentar

Esta habilidad se asocia con un paso que ya está en la misma escucha: reaccionar, repetir, responder, a lo escuchado. Retroalimentar se asocia con un término que se puso de moda hace años a través de un anglicismo, el famoso *feedback*, que tiene un origen menos amable del que cierta literatura le quiere atribuir, ya que «retroalimentación» o «retroacción» no significa solamente «responder»; en cibernética que es de donde proviene el término, es el proceso de autorregulación de un sistema en el proceso de sobrecargarse o tener una tendencia hacia una destrucción más acelerada.

Muchas veces este término se caricaturiza con el siguiente ejemplo: si alguien te saluda y tú respondes «hay retroalimentación», si alguien te comenta algo de una película que ha visto y tú mencionas algo sobre esos comentarios, «hay comunicación». Esta simplifi-

cación estorba más de lo que ayuda porque no es que haya una simple frontera entre «información» y «comunicación», lo que como ya ha advertido Umberto Eco, desde la perspectiva de la semiótica tiene una complejidad mayor, porque en sistemas informáticos puede haber operaciones de «retroacción» con significación sin que necesariamente participen dos o más agentes, y por tanto pueda hablarse de comunicación. El caso es que, como sucede en muchos órdenes de la teoría de la comunicación, se usan en sentido general y se reduda en imprecisiones y falsa sinonimia.

En toda habilidad hay una dimensión muy práctica que se puede desarrollar haciendo ejercicios. Generalmente estos conceptos pueden traducirse en ejercicios, pues son algo tan fundamental que creemos —sin darnos cuenta— que no es necesario ejercitarlos ni desarrollarlos, pero por supuesto que son susceptibles de ello. En el caso de la escucha el ejercicio que proponemos es el siguiente:

Dos personas se colocan frente a frente, una es A y otra es B. A dice a B algo, puede ser una anécdota, una situación, cualquier incidente. Sugerimos que dicho relato tenga una duración entre tres y cinco minutos. B, mientras tanto «solamente escucha», pone atención procurando recordar la mayor cantidad de detalles. En realidad, en esta primera parte, quien hace el ejercicio de «escucha» no es A sino B que al referir esta «retroalimentación informativa» da cuenta a su interlocutor de que lo ha escuchado, en la medida en que maneja detalles. En la segunda parte, el ejercicio se invierte: B ahora relata una historia, anécdota o situación entre trescin-

co minutos y, luego A realizará la operación inversa. Una vez hecho el ejercicio, siempre los participantes pueden compartir lo cualitativo, cómo se han sentido, qué han aprendido, qué reconocieron de sí mismos y del otro, ¿creen que este ejercicio efectivamente ayuda a una mejor escucha?, ¿sí, no, por qué?

Otra serie de ejercicios que permiten identificar la complejidad de la «retroalimentación» los tenemos en el texto de Maite Melendo quien nos resume que al responder o contestar a alguien podemos tener varias reacciones. El siguiente ejemplo supone la de una interlocutora cuando una amiga le comenta la posibilidad de divorciarse o separarse de su pareja. La sola lectura de la respuesta nos permite reconocer algo más que el contenido semántico:

- a. Valorar, por ejemplo: «me parece que ésa es una medida muy drástica; pienso que el matrimonio es algo muy importante como para romperlo por una crisis [...]».
- b. Interpretar: «por lo que me dices veo que los problemas que plantea tu matrimonio te angustian tanto que prefieres huir, cortar por lo sano antes de enfrentarte a ellos».
- c. Explorar, preguntar o pedir más información: «¿cuáles son generalmente los motivos de discusión en tu matrimonio?»
- d. Dar consuelo y apoyo: «bueno, no lo tomes así, en todos los matrimonios se dan problemas y se atraviesa por momentos similares a los que estás pasando. Y luego los superan, así que no te preocupes y ánimo».

- e. Identificarte con el otro: «sí, ¡no me digas!, ¡qué desgracia!, te tienes que sentir muy mal. Yo en tu lugar estaría fatal. Comprendo cómo debes sentirte».
- f. Comprender o empatizar (ponerse en los zapatos del otro): «por lo que me cuentas, las dificultades de comunicación en tu matrimonio te preocupan, te angustia bastante el no saber qué puede significar y parece que la única solución que ves es la ruptura».

Siguiendo con Melendo hay varias formas de retroalimentación (RA) como vemos en cada una de estas reacciones. El solo leer unos enunciados nos da una idea del tipo de interlocución, así como de los enunciados que pudieron darse previa y posteriormente. Estos tipos de retroalimentación sirven para muy distintos propósitos como corregir, matizar, organizar el significado de la interacción verbal en tipos de RA como los siguientes:

- RA informativa. Si bien repite lo que se nos ha dicho, no es esa forma de «arremedar» o imitar con afán de broma a alguien, sino por el contrario, esta RA sirve para verificar la recepción de la información, y puede ser un modo muy útil y sencillo.
- RA sobre reacción personal. A diferencia de la anterior aquí compartimos con el otro las reacciones, sentimientos, pensamientos y sensaciones que nos producen las palabras, comportamientos y actitudes de nuestro interlocutor. Esta RA no prejuzga ni atribuye valores de verdad, puesto que el origen de la información es lo que nosotros pensamos o sentimos, y no la

interpretación de lo que el otro dice o piensa. En esta reacción no interpretamos, simplemente compartimos con el otro esa primera impresión que algo nos puede generar.

- RA de juicio. Se da cuando decimos a otro la opinión o juicio que tenemos sobre algún aspecto que nos esté comentando, por ejemplo, del tipo «creo que eres demasiado severo con tus hijos».
- RA forzada. Que supone llamar la atención de otra persona sobre su comportamiento; le decimos aspectos de sí mismo que tal vez no ve con claridad o no conoce del tipo «no te das cuenta de que con lo que me estás diciendo atacas a todas las mujeres que quieren tener una independencia económica».

Como vemos la escucha y la RA están relacionadas. Como es algo que estamos haciendo a diario, nos puede suceder como cuando conducimos un carro, automatizamos los procesos y no nos damos cuenta de lo que estamos haciendo; conducimos, y podemos hacerlo bien sin que ello suponga conocimientos mínimos de mecánica, o sin que nos demos cuenta, por ejemplo, que cuando usamos la palanca de velocidades con la mano derecha, con la mano izquierda hacemos otra cosa. Puede ser que seamos escuchas efectivos, y eso nos permita que socialicemos con facilidad, hacer muchos amigos, o nos damos cuenta de que podemos hacer sentir bien a los demás, y aun cuando la variable no sea únicamente la escucha, ésta jugará un papel importante, no solo por entender el código lingüístico, sino por poner en contacto rasgos que generalmente hacen que las personas se sientan bien cuando están

con uno. Escuchar no es solamente estar presente, sino justamente saber interactuar en el proceso conversacional que se supone y sobre el que las ciencias del lenguaje han hablado mucho en sus «máximas conversaciones»¹² y lo que lingüísticamente se requiere.

No queremos ahora detallar esas minucias teóricas y vale decir que «retroalimentar» implica distintas formas de responder o reaccionar ante distintas situaciones de los ámbitos aplicados de la comunicación. A manera de ejemplo mencionamos algunas, lo que prueba cómo el campo de la retroalimentación es algo más que responder a cualquiera en una situación dada.

Finalmente, cabe señalar que en el ámbito de las organizaciones los tipos de escucha también varían, pero sobre todo hay un principio de funcionalidad, de atención estratégica que regula las interacciones y la aplicación de las habilidades básicas de comunicación. Es cierto que en toda relación humana se requiere una dosis de sensibilidad y siempre está la posibilidad del conflicto, del desacuerdo, así como la posibilidad de encuentros gratos; pero en el ámbito institucional la escucha tiene unas coordenadas particulares ajustadas a tiempos, procedimientos y reglas específicas, así que su concepto no es tan abierto como el prototipo de la

¹² Concepto proveniente de la pragmática conversacional, muy utilizado para analizar las características de los intercambios verbales en una conversación. El concepto implica lo mínimo-necesario para que dos interlocutores puedan entablar una conversación. En el apartado 10.4 *Tipos, grados y formas de mensajes*, definimos las máximas creadas por el filósofo inglés Paul Grice: calidad, relevancia, cantidad y modo.

escucha en las relaciones más personales o íntimas que operan con otra lógica.

c) Saber confrontar

Esta es una derivación de la RA y sirve básicamente para resolver problemas de comunicación, por ejemplo, en entornos laborales, ¿cómo decirle a alguien que no está haciendo bien su trabajo?, confrontar no es propiamente discutir, sino ayudar(nos) a alinearnos con el objetivo del grupo, para ello hay que seguir algunas estrategias que ayuden a que este proceso sea más fácil y menos tenso para los integrantes del grupo. La confrontación es un tipo y modo de retroalimentación, con la finalidad de resolver un problema. Cuando un integrante del equipo no realiza su trabajo o no se está comprometiendo con la misión de una organización.

Manejar la confrontación es un elemento fundamental, porque no es solamente como resolver conflictos en el interior, sino como en lo general atender dificultades que son parte natural de la vida de los grupos. Para ello Maite Melendo (1985) con claridad y sin ambages da algunas pistas que puestas en práctica pueden ser muy útiles:

- a. Que toda retroalimentación sea más descriptiva que valorativa, es decir, siempre tener una vocación por describir, precisar las conductas, las palabras del otro en lugar de juzgarlas. El juicio suele ser uno de los principales enemigos de la comunicación, porque el otro se siente evaluado y eso puede facilitar senti-

mientos que no favorezcan escuchar. La descripción pide estar atento a las palabras, a los hechos que el otro puede verificar. Un juicio puede tener una parte subjetiva y no comprobable por el otro. Pongamos un ejemplo: una madre le dice a su hijo que viene de jugar en un jardín, «¡mira cómo traes las manos, eres un cochino!». El niño no ha entendido la expresión y solo interpreta el enojo de la madre, pero no sabe qué es lo que hizo mal, o porqué la madre está reaccionando así. En cambio, si la madre le dijera al hijo, «vienes jugando del jardín, traes las manos llenas de tierra y no puedes comer así porque te haría daño», el niño ahora sabe lo que su madre quiere decir, y la razón por la que se lo está diciendo.

- b. La retroalimentación conviene que sea concreta y no general. En ese sentido las palabras «siempre», «nunca», «jamás» no suelen describir bien las acciones, porque generalmente no tenemos un comportamiento homogéneo, estable o igual en el curso de una interacción, por ello si hay quien dice «nunca te interesa lo que te cuento», o «siempre que te hablo parece que estás pensando en otra cosa», seguramente esta afirmación se refiere a momentos y situaciones particulares, específicas. Con ello vemos que mejorar la comunicación pide atención a lo que nos estamos refiriendo y a la capacidad para dar una retroalimentación lo más concreta posible que ayude a los interlocutores a resolver cualquier diferencia de la comunicación.
- c. Que la retroalimentación tome en consideración las necesidades del otro y no solamente las mías. Sobra decir el valor de la empatía que ya habíamos referido, y el solo esfuerzo de imaginar, pensar en cómo el otro está viviendo la interacción o el referente de lo que alude, puede tener efectos muy favorecedores en la

comunicación e interacción. Generalmente, la apertura empática es algo que perciben los participantes, y aun cuando no se explicita representa un insumo fundamental en la actitud y desarrollo de la interacción. En este rubro se aprecia de manera particular el valor que tiene la comunicación presencial cara-cara, en el sentido de que hay signos que es más fácil reconocer que, por ejemplo, en una videoconferencia que puede tener oscilaciones en la regularidad de la transmisión; empero lo anterior, ello no significa que la nueva comunicación mediada por tecnologías digitales e interactivas no pueda ser un entorno donde pueda darse una buena comunicación personal, pero generalmente ésta es posible en combinación con la comunicación presencial no mediada por computadoras o dispositivos electrónicos.

- d. Lo ideal es que la retroalimentación en la confrontación se dé a partir de comportamientos y palabras que se pueden cambiar. Esto nos remite a la importancia del primer punto que mencionábamos. Por ejemplo, «cada vez que volteas a ver el celular siento que la conversación no tiene interés para ti». En cambio, si me dedico a hacer juicios del otro, solamente genero tensión además de que no hay forma de resolver los diferendos. Este elemento de objetividad y precisión es importante en las interacciones verbales, y ambos participantes tienen la oportunidad de conocer cuál es el punto del otro y desde ahí negociar, matizar y/o corregir.
- e. Dentro de la retroalimentación lo más conveniente es que sea solicitada en lugar de algo forzado. Para ello se requiere compromiso e interés de la acción, así como la madurez para solicitar el *feedback* y responder con las características que venimos operando. Den-

tro de las organizaciones, una de las formas de poder gestionar este rubro es contar con espacios periódicos donde los integrantes de un equipo de trabajo podamos crear y escuchar retroalimentación de los otros. Hay que recordar que la comunicación es algo que se aprende, y saber comunicarnos no implica que hablemos o comprendemos un idioma, sino que somos capaces de resolver las situaciones de coordinación que hay en cada contexto particular que atravesamos en la vida privada y pública.

- f. Como un efecto de lo anterior y lo dicho en «A» y «B» la retroalimentación debe tener en todo momento la posibilidad de ser contrastada por quien la recibe con la idea de evitar el malentendido y no generar confusión, lo que en las interacciones suele estar asociado a sentimientos que lejos de facilitar un entorno de comprensión, lo enrarecen.
- g. Y no menos importante, el tiempo, ¿cuándo debemos atender un problema de comunicación?, cuanto antes. De hecho, una de las características de los líderes de equipos, es atender los problemas en cuanto se presenten. Ciertamente en relaciones más personales, conviene atender cierto *timing*, si en un momento determinado no es posible atender alguna contingencia, pero por lo general, cuando hay una diferencia en la comunicación ésta debe atenderse cuanto antes.

2.3 LOS TRES «JINETES DEL APOCALIPSIS» DE LA COMUNICACIÓN

La metáfora con la que queremos subrayar este apartado se refiere a «tres enemigos» particulares de una comunicación más saludable caracterizada por los

elementos que ya mencionamos. Estos «jinetes» más allá de su malignidad interna son el tipo de reacciones y efectos que tienen en la interacción. Sobra decir que estos tres obstáculos de la comunicación no son los únicos, o alguien podrá discutir si siquiera son los más importantes, pero en lo que queremos llamar la atención es en aspectos que muchas veces no percibimos, ni nos damos cuenta de ello, que ahí están y generan consecuencias contra un espacio más abierto, genuino y empático. Y si aceptamos que la calidad de vida puede guardar relación con la calidad de nuestras relaciones interpersonales, estos «jinetes» pueden generar consecuencias poco favorables para nuestra salud comunicativa.

Así, tras estos «jinetes» nos preguntamos sobre esos obstáculos frecuentemente invisibles de nuestras relaciones interpersonales, que juegan en sentido inverso al valor de las actitudes y habilidades que ya hemos explicado.

a) La tensión (física)

El primero de estos jinetes es la tensión, en todos sus modos y formas: física, emocional, mental. Ello significa, como lo sugería Maquiavelo en *El Príncipe*, que los momentos de ira, pesadumbre, etc., no son buenos para tomar decisiones, que en nuestro caso diríamos, no son buenos para interactuar. La tensión reduce las posibilidades de acción. Es cierto que azuza y agudiza los sentidos, en ocasiones, pero por principio general,

la tensión no es el mejor entorno para tomar decisiones, armar equipos de trabajo, hacer evaluaciones, etcétera.

En las organizaciones existen comités de riesgo, que justamente previenen una situación en la que, llevada la organización a una crisis, se puedan activar mecanismos que faciliten justamente el manejo de esa tensión que se desencadena en toda crisis. De lo que se trata es de contar con elementos que en momentos cruciales nos permitan ahorrar tiempo, energía y esfuerzo. La tensión con frecuencia lo que genera es acelerar y extremar percepciones que dificultan tener una visión más objetiva de una situación o problema.

b) La mirada fóbica

Hace muchos años, había un anuncio publicitario donde una conocida actriz de los años setenta miraba fijamente a la cámara —ya no recuerdo del todo si se acercaba a ella o no— y decía con una voz grave «cuando yo hablo, me gusta que me miren a los ojos». La mirada fóbica, es una obsesiva, centrada en un punto, un aspecto.

Esta característica nos permite igualmente reconocer una especie de magnetismo que tiene el mirar y ser mirado. A muchos les habrá pasado que de solo quedarse viendo fijamente a alguien, puede hacer que alguien voltee, como si la propia mirada tuviera un peso e imán.

Ahora bien, esta perspectiva obsesiva, en realidad se puede aplicar no solamente a la mirada, sino a cualquier aspecto de una interacción. Cuando de forma

reiterada uno se centra en algo (palabra, pensamiento, acción) que lleve a sobredimensionar esta conducta de otras, ello hace que se pierda perspectiva y dimensión, lo que facilita el sesgo interpretativo. Lo fóbico es lo obcecado con su dosis de necesidad que en algunas ocasiones puede alcanzar grados enfermizos, pero lo que ahora queremos subrayar, es la importancia en la comunicación saludable de una mirada global, abierta y plural que en una situación de cualquier tipo de dificultad ayude a considerar varios puntos de vista y no solo uno.

Hace unos años, un profesor hacía un ejercicio que en principio parecía fuera de lugar para una clase de psicología de la comunicación interpersonal, y que consistía en tomar tres o cuatro pelotas y jugar con ellas a manera de un malabar circense, como se ve en algunas esquinas de la Ciudad de México, a algunas personas hacer esos malabares para luego pedir algunas monedas a los automovilistas mientras esperan la luz verde en el semáforo.

¿Qué sentido tiene este ejercicio? Uno muy sencillo. Si uno se queda viendo una de las pelotas, se caen todas. La mejor manera de mantenerlas al aire —previo entrenamiento, porque tampoco es algo que se obtenga a la primera, si no se ha practicado— es verlas todas, es decir, ampliar la mirada que permita, de alguna manera, facilitar la magia del movimiento a partir de no fijar la mirada en una de ellas. De hecho, cuando esto se hace, es porque se tiene miedo a que se caigan, y se cree que esa mirada específica puede evitarlo; pero ocurre lo contrario. La imagen, es precisa para lo que

queremos compartir respecto a lo contrario de la mirada fóbica, y a sus consecuencias, no solo en las pelotas, sino en las relaciones interpersonales.

La reiteración, la insistencia injustificada, la obsesión por un aspecto en particular dentro de la comunicación por encima de otros, conlleva a que «las pelotas se caigan» o en este caso a que la interacción no cumpla su objetivo.

c) El rollito interior

No obstante, lo anterior, quizá el más mortífero de estos «jinetes» sea lo que llamamos el hilo interminable de la mente que no permite escuchar al otro, por estar atento nada más a los propios pensamientos.

«Rollo» es discurso excesivo, verborrea, palabra innecesaria. «Echar rollo» en el habla coloquial no solo es hablar mucho, sino no decir mucho. Es lo contrario a lo que Miguel Ruiz (2009) señala en su libro y que hemos recordado en su primer axioma: «ser impecable con las palabras», y que supone ser muy cuidadoso a lo que se dice, cuándo se dice y en la proporción en que se dice.

Pero el «rollito interior» es de alguna manera lo que nos impide estar en el presente. La letanía puede ser interminable: cuando estamos desayunando estamos pensando en la oficina, y cuando estamos en ella, pensamos a qué hora regresar a casa; el flujo de la mente no se detiene y puede ser una tortura, a menos que hagamos conciencia de esa paradójica realidad mental del ser humano, que tiene en lo que piensa su peor cadena, o la mejor llave de su libertad interior.

En el caso de la comunicación, este rollito es igual a todo aquello que nos impide escuchar la voz del otro, y dificulta que llegue a nuestro interior, por estar demasiado ocupados en nuestros pensamientos. Es ausencia del presente, que puede tener dos direcciones: la tristeza de pensar demasiado en el pasado, o la ansiedad que viene de estar angustiados con el futuro. El rollito interior es lo que nos impide conectar con la realidad, y lleva a identificarnos con nuestra mente, como si fuéramos nuestros pensamientos, o peor aun lo que nos decimos. La mente es un instrumento poderoso, puede ayudarnos a organizar la acción, a mejorar nuestra comunicación y a lograr nuestros objetivos educativos, personales y de vida; pero cuando no se controla, ni es consciente, cuando no se disciplina ni se asume como parte fundamental de cualquier principio básico de desarrollo personal, puede ser un suplicio estar empantanados en pensamientos negativos, derrotistas, complacientes, o peor aún, autocompasivos.

Con estas secuencias de tres habilidades, tres actitudes y tres enemigos de la comunicación se cubre un aspecto muy básico de la comunicación humana, que debería comenzar por lo que creemos. Reconocer las características fundamentales del aprender a escuchar, a ser más conscientes del otro, a escucharnos para no ahogarnos en los propios pensamientos. Aun cuando la formación académica de la comunicación se centra en la técnica, los lenguajes, los aspectos sociales y culturales de la tecnología, no parece exagerado decir que un buen comunicador siempre será un agente de cambio; y saber comunicar, como lo hemos presentado es más

que hablar, escuchar, leer o escribir, supone una serie de saberes, técnicas y herramientas, pero sobre todo, una capacidad de observación, sensibilidad y madurez que no siempre da la ciencia, ni mucho menos la sociología.

3. SABER SER LÍDER E INFLUIR POSITIVAMENTE EN LOS DEMÁS

En este capítulo queremos abordar otro aspecto fundamental de la comunicación aplicada, que tiene que ver con el liderazgo, la persuasión, la influencia que añade valor a las personas y los grupos. Aunque aparentemente los vemos en la comunicación política o mediática, estos fenómenos pueden aplicarse a cualquier nivel de la comunicación humana porque es una dimensión de la interacción. Aunque este libro está orientado a la comunicación estratégica (como área transversal dentro de la comunicación) y dentro de ésta sobre todo a la comunicación institucional, el componente persuasivo es fundamental porque gracias a ello es que vamos a facilitar que los equipos de trabajo se coordinen más exitosamente para alcanzar metas, y que, dentro de lo posible, lo hagan en un ambiente de cordialidad o al menos de interacción básicamente favorable.

El tema del liderazgo es fundamental. No hay grandes equipos ni organizaciones sin procesos de liderazgo positivos en las dinámicas de los grupos, las organizaciones y las sociedades. Generar, crear o promover liderazgo, es asumir una posición de responsabilidad ante las prácticas comunicativas que tenemos y ello

pasa por una influencia positiva. Cabe aclarar que ser «líder» no es ser el típico «jefe» o autoridad formal, aunque tendría que serlo, pero la mayoría de las veces en las organizaciones los líderes formales no son líderes reales, que inspiren a sus equipos a lograr cosas o a ser mejores personas. Más adelante veremos lo que señala Maxwell (2018) acerca de los niveles de liderazgo, y como justamente aclara esas diferencias. También el famoso psicoanalista humanista Erich Fromm en *¿Tener o ser?* diferencia la autoridad como «modo de ser» y «modo de tener», e igualmente se aclara que ese concepto del líder en lo general suele asociarse con «tener autoridad», no significa «ser autoridad». El verbo como puede verse establece más que un matiz. Tener un título colgado en la pared, no significa tener la sensibilidad, ni el conocimiento para resolver problemas y para liderar un grupo en el que los integrantes sean autónomos, aprendan a resolver problemas, y en el futuro puedan ellos mismos llegar a ser líderes exitosos (aplica aquí el dicho «superar al maestro»).

Sobre el tema del liderazgo hay muchos prejuicios, porque se piensa que algunas personas son líderes «natos» y otras no, que algunos nacieron para guiar a otros; pero otra vez, estamos ante una visión restrictiva de lo que significa el liderazgo y ése es el problema con este tipo de conceptos amplios, y con muchos enfoques tanto en el lenguaje científico como en el común. Creemos como Maxwell que las personas se pueden desarrollar como líderes y lograr habilidades para influir positivamente en los demás; nos parece importante subrayar esta idea del efecto «positivo». Muchas personas no se

desarrollan como líderes porque reproducen algunos prejuicios del tipo «no he nacido líder de modo que no puedo liderar», o «no tengo educación, no tengo título, no tengo experiencia, por eso no puedo ser líder», «solo cuando tenga mucha experiencia laboral podré ser un gran líder», etcétera.

Parece verdad de Perogrullo, decir que el líder no nace, sino que se hace, y también que el concepto de liderazgo tiene muchas adaptaciones en los distintos grupos con los cuales convivimos. Una persona puede ser líder en su trabajo, pero no dentro del grupo de amigos con los que realiza alguna actividad recreativa; o a la inversa; en una familia, alguien puede ser el centro de la dinámica social, de cierta estabilidad, y no tener este rol en otro espacio, donde por el contrario la presencia-acción puede ser menos virtuosa. Así como en el efecto «positivo», insistimos en que ser líder no es imponerse formalmente sobre los demás, sino influir para que las personas y los grupos logren de mejor manera lo que quieren, desean y anhelan, vinculados a objetivos académicos, laborales, sociales o técnicos. El líder tiene una situación de «poder», pero no es lo principal y no puede definirse, como antes señalamos, únicamente por la formalidad, el título, el «pedigrí académico» (expresión que nos dio mucha risa la primera vez que la escuchamos), el «puesto», el título u otro signo con el que se confunde la idea más amplia de liderazgo. Si algún término puede resumir la idea de liderazgo éste es «influir» más que una idea llana o vertical de poder, de control, o peor aún de la manipulación con la cual vemos diferencias notorias.

La finalidad del líder es motivar, inspirar, modelar una serie de comportamientos siempre dentro de dinámicas particulares y específicas, y también cabe decirlo: para bien o para mal.

Sería iluso pensar que todos los líderes cumplen esa función, y es que en realidad hay líderes de acción positiva, pero igualmente hay quien tiene la habilidad para que sus seguidores no hagan el bien, sino el mal. Así encontramos líderes en las organizaciones criminales, en las sectas religiosas, en los gobiernos despóticos y, eventualmente éstos podrán ser líderes exitosos, porque logran lo que se propusieron con sus grupos, aun cuando hagan una mezcla de elementos por la fuerza o persuasión.

Ahora bien, en la vida pública —y naturalmente dentro de las dinámicas de liderazgo— la persuasión es una actividad fundamental; es una forma de influencia que se requiere para que los grupos logren cierta consistencia que les permita coordinarse mejor y alcanzar sus metas. Persuadir, como aclararemos abajo, no es manipular; la persuasión es racional, es abierta y generalmente —aun cuando no estemos de acuerdo con su contenido, con su emisor— es clara; cuando un político quiere que votes por él, cuando alguien ve un *spot*, sabe que de eso se trata. La persuasión a otro nivel es fundamental en la vida deliberativa de una comunidad, en el ágora, en el parlamento, en las asociaciones de cualquier tipo, dónde haya argumentos a favor y en contra, procesos argumentativos, datos y hechos que formen parte de una dimensión racional. Persuadir e influir se alejan de lo racional, queremos subrayar esta

característica de una actividad pública que frecuentemente se puede confundir con manipular, enajenar y demás acciones que van en detrimento del desarrollo de las comunidades.

Muchos programas de estudio en comunicación están centrados en los medios, la prensa puede, con razón, pensar en persuasión y liderazgo dentro de un concepto muy preciso como «líderes de opinión», o como la persuasión comercial que difunden los medios. La persuasión es una función de la comunicación que aparece de manera transversal en todos sus niveles. A veces programas centrados en la comunicación alternativa, ciudadana y comunitaria justamente pueden estigmatizar esa idea que aquí queremos recuperar.

3.1 ACLARACIÓN PRELIMINAR

Es fundamental diferenciar términos como «persuadir», «influir» y «manipular». Pueden entenderse como sinónimos. Se ha escrito mucho sobre la manipulación y la persuasión.

En los albores de las teorías de la comunicación, de la propaganda y la publicidad se dieron debates incendiarios sobre estas realidades, por ejemplo, en torno a la publicidad para reconocer las fronteras entre la persuasión y la manipulación. Se pensaba que los medios manipulan, lo hacen efectivamente y siempre; algunos libros ejemplificaban, como aquel que dice que en una película (Lawrence de Arabia) la Coca Cola mandó poner imágenes ocultas de su producto entre

los fotogramas de la cinta y el efecto fue que durante el intermedio todos los asistentes fueron a la tienda a comprar este producto; o bien el concepto de «publicidad subliminal» que en los años sesenta y ochenta se hizo muy famoso, y todo sociólogo de la comunicación tenía que conocer justamente para hacer la crítica a lo que sin ambages se considera una actividad poco ética.

Es cierto que algunos publicistas y algunas marcas acuden a la publicidad, pero si el fenómeno fuera tan automático y contundente, no habría forma de resistirse a una marca o producto, o bien la competencia acudiría a ella. La publicidad es altamente persuasiva, puede haber casos, ejemplos, situaciones que usan la manipulación como recurso extremo para lograr algo. De hecho, en muchos canales de telemercadeo vemos presentaciones de productos que de manera insistente y con frecuencia acuden a la manipulación; o bien no pocos programas religiosos usan los recursos de la ocultación, la insistencia, el manejo de sentimientos como medios para lograr asentimiento y sobre todo generar conductas específicas y concretas como comprar algo, enviar dinero a alguien, o adherirte a algún grupo.

La persuasión es técnica y arte del convencimiento con objetivos particulares. Un elemento fundamental es que al persuadir a alguien tanto al emisor como al receptor de la comunicación les queda claro cuáles son los objetivos de la comunicación. Así cuando un vendedor nos aborda para mostrarnos un producto, nos queda claro lo que quiere y busca; podremos no comprar o acceder. El vendedor —improvisado o no— podrá utilizar algún recurso para, en primer lugar, atraer

nuestra atención y luego seguir un proceso de venta que en cualquier manual se encuentra. De la misma manera, en un debate político o en la prédica dominical en una iglesia, en la arenga sindical en un mitin, hay una cierta claridad sobre el objetivo general del enunciador. La persuasión aparece en muchas actividades públicas, como las que mencionamos, pero también privadas, por ejemplo, una madre que intenta persuadir a sus hijos a que hagan las tareas del colegio, o al hijo menor a que coma un alimento en lugar de otro.

La frontera entre persuadir y manipular no es necesariamente visible; puede haber un objetivo parecido, pero los medios son distintos. Quizá el uso más coloquial de la manipulación es el conocido como «chantaje», es una forma de manipulación en la comunicación personal, pero dentro de una discusión los interlocutores pueden acudir a recursos más racionales o a otros más emocionales, y acaso aquí hay un criterio general para ver en la manipulación algo más emotivo y que frecuentemente usa los sentimientos para una respuesta específica de sus receptores; a diferencia del componente racional que tiene la persuasión, lo que no significa incluir elementos afectivos también, porque hoy sabemos el poder de las emociones en el aprendizaje, y el de muchas técnicas como el *storytelling* que se usan en la publicidad, en la política, en el entretenimiento, además hoy apoyado con el concurso de distintas plataformas (cf. Scolari, 2012).

«Influir» se entiende de una manera amplia y no restringida a estereotipos publicitarios, propagandísticos en que el destinatario haga lo que un emisor quie-

re, o dentro de una dimensión altamente instrumental. En principio convencer es una de las bases de la vida social. La retórica es concebida en sus términos como el arte colaborativo de dirigir y guiar la decisión y el juicio público en favor de una causa. La retórica, «ciencia», «arte», «herramienta», se origina en la antigua Grecia con los sofistas y tiene una tradición muy diversa hasta el presente. La retórica es el arte del discurso, de su preparación y su creatividad, de sus figuras y recursos, del manejo de los argumentos, sentimientos y pasiones. El término «influir» puede verse también en este sentido. En la tradición retórica se pueden estudiar problemas de comunicación como exigencias sociales que se pueden resolver con el uso del discurso para persuadir audiencias, públicos o grupos. Esto tiene que ver con el manejo por ejemplo de los lugares comunes, estrategias argumentativas para ir logrando asentimiento y participación del receptor.

«Influir», «persuadir» aparecen como una combinación de técnicas de oratoria, pero también de uso y conocimiento del lenguaje, para relacionarlo con el mundo de los sentimientos y emociones. Estas son las tres partes que tiene el libro *Arte retórica* de Aristóteles, clásico del tema. Por extensión podemos decir que influir es todo menos una actividad fortuita o casual. Es cierto que históricamente dicha actividad se vio de manera negativa y cuya expresión más perversa quizá fuera el uso nazi y las técnicas de quien fuera su temible ministro de propaganda Joseph Goebbels; históricamente esta tradición inició con la lucha entre los igualmente famosos sofistas y Sócrates, quien en un

acto supremo de coherencia decidió suicidarse. Como punto medio, la persuasión puede verse como una fuerza que apela a la razón y a la emoción y sabe en definitiva orientarse hacia las mejores causas, y hacia el mayor de los bienes comunes.

La comunicación aplicada requiere trabajo efectivo y un uso adecuado de la comunicación. Influir es básicamente ofrecer la posibilidad de una coordinación más exitosa a partir de figuras de liderazgos que faciliten que los grupos puedan reconocer lo mejor de sí mismos y lograr lo que esperan para satisfacer sus necesidades. La influencia, como la persuasión es una actividad transversal en muchas actividades humanas. No todo es materia o cuestión de convencer a alguien de algo, pero en la comunicación grupal, institucional, pública, social, la persuasión juega un papel importante. En un grupo, una persona quiere hacer una cosa, y otra, algo más; es necesario deliberar, esbozar los argumentos, apelar al momento de grupo y por tanto tomar la decisión. Influir es hacer que la comunicación sea idónea y que, en un principio, el grupo, la organización logre su objetivo con el menor desgaste posible, y con la mayor efectividad. Esto aplica no para todas las cosas que hacemos en la vida cotidiana, sino para aquellas que generalmente requieren del logro particular.

3. 2 RELEYENDO UN CLÁSICO

Probablemente uno de los primeros *best seller* en comunicación fue un libro publicado en los años treinta del siglo pasado (*Cómo ganar amigos e influir sobre las*

personas), su autor Dale Carnegie (1888-1955) hizo un primer protocolo de investigación de la comunicación interpersonal. Carnegie se dedicó a analizar cómo es la comunicación efectiva, y qué hace que una persona pueda ser exitosa. En este concepto el tema de conocer el arte de las relaciones humanas, el saber influir, el manejo de relaciones públicas, el uso de las palabras y la actitud, la «influencia exitosa» es fundamental, en algo que se iba conociendo por separado, pero que Carnegie a través de ejemplos, casos, situaciones, investigación histórica propuso una serie de reglas sencillas, que ofrecen un fundamento muy práctico de cómo obtener resultados positivos en nuestras interacciones sociales, comerciales, etcétera.

La idea de repasar este clásico es estudiar algunas habilidades «blandas» que son fundamentales en la vida social, pero que los sistemas educativos con frecuencia no atienden. No es extraño que algún recién egresado no haya pensado su perfil profesional desde estas competencias, pues como en tantos otros temas básicos, en la escuela se habla poco al respecto. Los currículos en comunicación pueden hacernos personas informadas, buenos lectores, con teorías —lo cual no está mal—, pero es insuficiente sin las habilidades básicas que ese profesional va a requerir en el mundo social, asociativo, corporativo, cívico o comunitario.

Carnegie, sin pretender método científico como tal, siguió un protocolo para resumir su conocimiento de empresarios y personas exitosas con las que fue tratando. Eso le llevó a dar cursos en que presentaba las técnicas que iba conociendo, desde la cuestión de qué

hacía que las personas pudieran hacer más efectiva la comunicación. Se trata de un caso interesante de pedagogía de la comunicación ciertamente anatemizado en el ámbito académico porque sus objetivos no son científicos, ni centralmente sociológicos, ni mucho menos dentro de lo que el campo de la comunicación considera «críticos»; su escritura no necesariamente académica, lo hace un libro de divulgación que simplemente quiere responder a la pregunta, ¿cómo ser exitoso en la comunicación? Empero sus intuiciones y hallazgos son útiles en las relaciones humanas sobre todo cuando hay que desatorar cómo y porqué dos o más personas no se pueden poner de acuerdo o se sienten incómodas por el tipo de relación que tienen.

En cuanto al título del libro conviene tener una idea amplia de lo que quiere decir «ganar amigos». «Ganar» debe entenderse como enriquecer el ámbito de relaciones, de vínculos que uno tiene capacidad de hacer. Hoy día, en el campo de las ventas, relaciones públicas y otras actividades se habla mucho del *networking*, es decir, hacer redes de aliados, personas con intereses parecidos que pueden facilitar el aprendizaje, acelerar logros y en suma generar redes de apoyo en objetivos particulares y específicos. El *networking* puede definirse como la capacidad de relacionarnos con personas que tienen intereses comunes, con la idea de buscar relaciones del tipo «ganar-ganar».

El texto de Carnegie se organiza a partir de una serie de temas que suman una treintena de reglas básicas. Además, va dando sugerencias de cómo leerlo y un método si se quiere de «interiorizar» su contenido. En

todo caso el libro en su conjunto puede funcionar como un *check list* que permite revisar en lo inmediato, de manera fácil y sin mucha elaboración el estado de relaciones donde el ponerse de acuerdo, el lograr objetivos sea algo importante. Ciertamente leer este libro en el siglo XXI nos da una mirada a veces muy básica, por no decir obvia, pero que puede ayudar a problematizar asuntos y temas de la comunicación, la retórica, las relaciones sociales. En esta lección no repasamos esas treinta reglas que el lector puede revisar en el original del libro citado, e incluso en varios videos de *YouTube* donde podemos encontrar muy diversos tipos de resúmenes; pero sí queremos dialogar y analizar algunas de ellas, que darán una clara idea de por dónde va la argumentación y el objetivo explicativo de Carnegie.

Las primeras tres reglas definidas por el autor como técnicas fundamentales para tratar con el prójimo son: (a) No criticar, condenar o quejarse; (b) demostrar aprecio y que éste sea honrado y sincero; (c) despertar interés vehemente en el otro. Estas primeras «reglas» dan un horizonte básico de reflexión sobre lo que Carnegie entiende por comunicación interpersonal y grupal. La idea de comunicación como medio para crear un clima de entendimiento y cordialidad que facilite la información y se pueda dar un encuentro real entre los participantes, que pueda ser el entorno para el encuentro, el cierre de una venta, una presentación exitosa ante prospectos comerciales, o simplemente resolver alguna dificultad con algún miembro de nuestra familia. Al escribir esto Carnegie, Carl Rogers, a quien seguimos en el apartado anterior, no había escrito dos de sus

libros fundamentales, por tanto, podemos releer estas reglas o recomendaciones de Carnegie como formas aplicadas de «empatía», «aceptación incondicional», «autenticidad» y otras actitudes fundamentales que la psicología humanista norteamericana va a establecer como criterios fundamentales de una relación interpersonal que facilita el crecimiento de las personas.

Ahora bien, con respecto a la primera regla, es importante en cualquier práctica comunicativa en grupos e instituciones comprender a los participantes, ponernos en su lugar. Evitar la crítica directa y confrontante con el otro, a través de hacer juicios, porque pones a tu interlocutor a la defensiva; además el otro al sentirse atacado se va a cerrar a la comunicación y por lo tanto al principio del diálogo e interacción, por no hablar de la dificultad para lograr cualquier tipo de colaboración con alguien a quien, aunque se haga la «crítica constructiva» se percibe como ataque. Lo que se va a conseguir es que el otro se ponga a la defensiva; en cualquier caso, la crítica directa, sin contexto, sin objetivo claro del porqué puede lastimar al otro; en su lugar, ahí donde sea posible la comprensión hacia el otro siempre mantiene abierta la comunicación y activa la metáfora de cierta fluidez. En las situaciones más difíciles siempre ser cuidadoso con el otro, buscar la crítica constructiva para lo cual ayuda la actitud empática.

En relación con la segunda «regla» es importante ser respetuoso con todo, incluso si están en una situación de subordinación. Una necesidad básica de los seres humanos es satisfacer el impulso más profundo, el deseo de ser importantes; ese anhelo, muy pocas ve-

ces ha sido satisfecho. Rockefeller, se sentía importante dando dinero para un hospital; otro se siente importante robando y asaltando bancos; cada uno se siente importante a su manera. Buscar maneras constructivas para que los demás se sientan importantes.

Finalmente, esta tercera «regla básica» apela a lo que hemos llamado la empatía, despertar interés y vehemencia en los interlocutores. Debemos centrarnos en el otro, en lo que el otro quiere. La gente generalmente se centra en sí misma. Si en vez de ello nos enfocamos en quién es el cliente, hablar con él, entrevistarse con él, conocer perfectamente lo que se necesita. Sepamos realmente lo que el otro quiere, la manera como percibe las cosas y las siente. Interesarse por lo que los demás quieren y cómo les podemos ayudar a ello.

Dentro de este *check list* de sugerencias, principios y en algunos casos hasta obviedades (aunque a veces no tan obvias por el tema de los automatismos en las relaciones). «Agradar a los demás» no lo queremos ver como algo liviano y fútil sino como una expresión de inteligencia social, la cual parece sustentarse en principios básicos y fundamentales, que aun cuando se le den naturalmente a alguien, es posible desarrollarlos para orientar más efectivamente nuestras relaciones sociales. No se trata de ser hipócritas o falsos, sino de realmente querer desarrollar a fin de cuentas para tener relaciones más saludables, para lograr más efectivamente nuestros objetivos, o favorecer relaciones más abiertas y amplias en nuestro entorno. «Agradar» lo vinculamos a un clima básico en la interacción, algo que favorezca a los interlocutores a satisfacer sus ne-

cesidades; dicho clima o contexto no significa estar de acuerdo en todo, ni ceder en todo, ni renunciar a nuestros propios principios; sino simplemente generar las condiciones favorables, o bien, si soy profesor buscar que mis estudiantes aprendan; si soy vendedor, que mis clientes queden satisfechos con mis servicios; si soy un predicador, que mis interlocutores encuentren valor en mis palabras y así sucesivamente en todos los órdenes y planos de la acción comunicativa dirigida y orientada a objetivos.

De alguna manera como buscamos algo de nuestros interlocutores aplicamos algunos de estos principios prácticos que Carnegie identificaba hace más de ochenta años, en un clásico que ahora desenterramos para actualizar algunas de sus ideas y principios básicos:

Interésate sinceramente en los demás y realiza tu esfuerzo por conocer al otro. Nada hay que le guste más a la gente que hablar de sí mismas, de lo que les gusta. Si uno provoca esa posibilidad va a generar empatía con esa persona porque el otro se va a sentir escuchado y que su interlocutor tiene interés en ella/él. Si entras en un nuevo espacio, no se logrará mucho si te centras solo en ti. Carnegie apunta al final de la primera sección «en lugar de censurar a la gente, tratemos de comprenderla. Tratemos de imaginar por qué hacen lo que hacen».

Sonríe. Parecería algo cursi, pero a nivel de comunicación humana es una manera sencilla de causar una buena primera impresión. A otro nivel la Madre Teresa de Calcuta decía «la paz comienza con una sonrisa»,

por el poder que este signo puede tener en cada interacción. El buen comunicador sabe manejar —sí las palabras, pero sobre todo la tonalidad de la voz, sus inflexiones—la expresividad. Por eso hay tantos problemas de comunicación por teléfono o por escrito; el tema del malentendido en estos medios. Las palabras por sí mismas tienen una información muy limitada. La sonrisa es lo primero que tenemos que trabajar. La expresión del rostro es lo más importante. Si no se tienen ganas de sonreír hay que procurar desarrollar un esfuerzo razonable. A veces un pequeño cambio en la postura puede ayudar, porque con frecuencia en la comunicación no verbal hay hábitos que llevamos y no percibimos; pero un pequeño cambio a través de la conciencia de esa expresividad puede ayudarnos. Si te fuerzas en sonreír, va a ayudar a un cambio de actitud; forzar la postura..., si no tienes ganas, fuérate, no pasa nada. Otro tema es la cuestión de pensamientos, en los cuales nos podemos apoyar. Si no tenemos ganas, nos forzamos.

Aprender el nombre de las personas y mencionarlo. A nadie le gusta más que escuchar su propio nombre y voz. Por ello muchos servicios (pensemos en *Starbucks* y en tantos otros proveedores de servicios que tienen como parte del código llamar al cliente por su nombre como medio para personalizar y generar una respuesta más positiva); al margen de lo artificial que en ocasiones esto pueda ser, sigue teniendo un impacto favorable en la idea de ofrecer una atención personalizada. En todo

caso no solo Carnegie, sino otros como Schwartz (1987, p.194) han subrayado la importancia de este aspecto.

Sé un buen oyente, anima a que los demás hablen de sí mismos; es enriquecer el acto de conversar. Escuchar más que hablar. Para ser alguien interesante, tienes que interesarte; tienes que animar al otro a que hable de lo que le interese; y si no lo sabes, la clave es preguntar, de esta manera el otro percibe el interés. Si has dejado hablar al otro, va a salir contento. Si animas al interlocutor, cuando tú te vayas va a hablar bien de ti, porque lo dejaste hablar de sí mismo.

Habla siempre de lo que le interesa a los demás. Identificar los temas de interés del otro para orientar desde ahí la conversación, porque eso va a producir que la gente participe. Ésta es una buena manera de entrar «al mundo del otro». Estar atento a sus temáticas y de manera honesta procurar que la conversación gire en torno a ellas.

Haz que la otra persona se sienta importante y que sea sincera. Siempre que tengas que interrumpir debes hacerlo de la manera más amable. Todos tenemos deseos de sentirnos importantes y lograr en el interlocutor despertar eso.

Estos puntos pudieran parecer artificiales, pero tienen una gran efectividad cuando se practican de manera honesta, y cuando se suma una actitud de «comodidad» con el otro, de cierto relajamiento, a diferencia de una actitud estresante. En suma, es pensar en el otro,

no centrarse en uno mismo, ni mucho menos proyectar la impresión que uno lo sabe todo.

En un segundo momento Carnegie da un paso adelante y ahora ofrece, muy a su manera reglas para influir en los demás, o «hacer que piensen como uno». Solo comentamos algunas de ellas. Cabe nuevamente aclarar que la expresión «pensar como uno» requiere matices, porque no tiene que verse como el medio totalitario de la propaganda fascista de los años treinta, sino como un principio básico de la comunicación persuasiva: mostrar al otro los elementos de prueba, el criterio de racionalidad de aquello que pensamos, pero con una actitud acorde con los rasgos que se mencionaron en la primera parte. Es quizá el ideal del orador, del publicista, de algunos predicadores, sacerdotes o pastores, del profesor en el sentido de expresarse con claridad, de forma convincente y con clara estructura, pero sin olvidar las tres primeras reglas ya mencionadas, y quiere lograr objetivos específicos dentro de una interacción. Es necesario insistir en el contexto de Carnegie y actualizar el sentido de su aplicación como de hecho se viene haciendo en publicaciones más recientes promovidas desde su perspectiva¹³ la obra del autor que seguimos, reconocer las características de su estilo, siempre con mirada crítica, discernir lo que a cada uno, en cada caso, le pueda funcionar mejor dentro del complejo arte de la comunicación persuasiva y exitosa.

¹³ C.f.Carnegie, D. (2019) *Como ganar amigos e influir sobre las personas en la era digital*. Buenos Aires, Sudamericana.

En esta segunda sección Carnegie explora una idea particular de la naturaleza humana, más específica y aplicada, que por momentos puede chocar con alguna filosofía de la persona más humanista, porque a su manera el autor norteamericano reconoce el valor del interés, y de los recursos dentro de la comunicación para «ganar atención», «influir» y lograr nuestras metas a través de la interacción. Como puede verse, en su argumentación mezcla ejemplos sencillos, verdades sapienciales y casos emblemáticos, por ello al lado de grandes filósofos que cita o recuerda, menciona el caso de personas comunes y corrientes que dan a su estilo otro sentido. Por una parte, amenidad y cordialidad — como quien te platica algo, en lugar de explicarlo— y luego, una especie de «enseñanza de vida».

La única forma de salir ganando una discusión, es evitarla. El primer punto es siempre reconocer la existencia del desacuerdo; pero es importante no darle un valor absoluto a la propia perspectiva, lo que pasa por un decidido compromiso de autoobservación, para que el propio carácter lejos de obstaculizar sea algo que ayude. Algo fundamental es el arte-técnica de buscar las áreas de acuerdo, los puntos de convergencia que pueden existir en cualquier discusión.

Demostrar respeto por las opiniones ajenas, y nunca decirle al otro que está equivocado. Carnegie insiste en la sutileza, cuidado y buen trato que recuerda un poco las tres reglas básicas señaladas arriba. La importancia de no decir las cosas «tan de frente», sino con cuidado.

En el fondo se trata de desarmar la actitud defensiva del interlocutor, y la propia también; para lo que el reconocimiento ayuda. Juzgar a las personas por sus principios y no por los propios, que es otra manera de sugerir la empatía profunda para comprender cómo el otro ve el mundo, sin juzgarlo o presuponer que está equivocado.

Si uno se equivoca, admitirlo rápidamente y de manera enfática. Ello va de alguna manera a «limpiar el ambiente» y con frecuencia ayudará a resolver cualquier problema. Admitir un error de alguna manea requiere más inteligencia que defenderlo, o simular la verdad cuando uno sabe estar equivocado.

Empiece en forma amigable, otra manera de decirlo es «una gota de miel caza más moscas que un galón de hiel»; y consiste en convencer al otro de que usted es sincero y desea el bien.

Consiga que la otra persona diga «sí, sí» inmediatamente, que recuerda un viejo principio lo mismo de la tarea del *coaching*, de las ventas o de la educación. Procurar que el otro diga que «sí», técnica que Carnegie atribuye a Sócrates, utilizada también por Virginia Satir en los principios de la psicoterapia sistémica y que suena casi obvia, pero por ello imperceptible del valor que puede tener en las interacciones comerciales o en los procesos de negociación.

Permita que la otra persona sea quien hable más, lo cual no es solamente un elemento de cortesía, sino que permite también poner en práctica otras de las reglas mencionadas hasta el momento. Si nuestro interlocutor habla más, nosotros tenemos oportunidad de conocerlo mejor, de entrar más fácilmente a su mundo, a sus concepciones, y aprender sus principios. De la misma manera éste es un principio fácil ya que a las personas generalmente les gusta (y mucho) hablar de sí mismas, de su vida, de sus luchas, etc. La gente prefiere más hablar de sí misma que escucharnos y con ello, el otro seguramente se va a sentir mejor. Al hablar más puede dar la impresión de que el otro «se siente superior», o se siente más cómodo y es probable que con ello, se sienta mejor, consigo mismo y naturalmente con nosotros.

Permita que la otra persona sienta que la idea es de ella, eso facilitará algo fundamental en las interacciones: obtener cooperación del otro en la interacción. A nadie le gusta que le vendan algo, pero a todos les encanta comprar; es decir, a la gente le gusta sentir que la decisión ha sido de él o ella. A la gente le gusta ser consultada, tomada en cuenta. Por lo anterior es importante que el interlocutor sienta que la idea, la propuesta, ha provenido de él/ella, lo que Carnegie lleva a recordar como muchos maestros no se colocan por encima de su grupo, sino que se ofrecen a su servicio.

Trate honradamente de ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona. Nuevamente vemos la insistencia en la empatía, de hacer un esfuerzo razonable por com-

prender, ver una situación también desde el punto de vista del otro. De hecho, si el otro percibe nuestro interés y atención puede comparar más fácilmente.

De nuevo tenemos una técnica, pero también una especie de ética y psicología implicadas en las interacciones. La idea es ser claro, tener objetivo, pero no pasar por encima del otro, desarrollar la sensibilidad de reconocer al interlocutor. La comunicación demanda autoconciencia y conciencia de las palabras, de las actitudes, de los comportamientos. No se puede acceder a este nivel si se hace otra cosa al mismo tiempo, o si se tiene la atención puesta en otro asunto. La comunicación interpersonal demanda atención, cuidado, tacto y mucha sensibilidad, porque es obvio que muchas de estas reglas tienen sentido en contextos específicos.

3.3 SABER SER LÍDER

Una de las habilidades más importantes en la comunicación institucional, corporativa y social es desarrollar competencias de liderazgo productivo y favorable. Sobre el tema del liderazgo en los grupos se ha escrito mucho; igualmente en viejos *tests* de personalidad se solía señalar si una persona era líder o no. En tal caso el liderazgo cumple una función importante en la vida de los grupos, porque los líderes pueden favorecer la consecución de los objetivos del grupo, la alineación de las acciones a esas tareas y metas. Ser un líder es facilitar el cambio y la transformación de un equipo con base en objetivos que el grupo tenga; el líder de alguna manera encarna la mejor visión del grupo como

tal, por ello sintetiza las aspiraciones del grupo. Cómo favorecer el cambio de los demás sin ofenderlos, ni admitir resentimientos.

Uno de los signos del liderazgo es la capacidad de construir un tipo de comunicación dentro de entornos; es quien sabe hacer «sentir bien» a sus integrantes en el sentido que los promueve, les ayuda a andar y a resolver problemas dentro de los grupos. Nuevamente, reglas y sugerencias prácticas que ayudan en distintos planos y niveles. Estos *tips* ayudan también cuando hay que coordinarse y es necesario generar relaciones cordiales.

Para Carnegie ser líder, como hemos explicado, es influir para que los integrantes del grupo puedan ser más fieles al propósito del equipo, a la misión-visión de la organización, a los propósitos que ese grupo se haya formado. Estas propuestas valen de hecho no solo para aspectos de comunicación muy formal o institucional, sino que pueden aplicarse, incluso por ejemplo cuando un grupo de estudiantes tiene que atender las necesidades de alguna tarea o encomienda. De la misma manera que hemos dicho arriba, estos listados facilitan el *check list* que cada quien pueda hacer de los grupos en los que haya participado.

- i. Empiece con elogio y aprecio sincero.
- ii. Llame la atención sobre los errores de los demás indirectamente.
- iii. Hable de sus propios errores antes de criticar a los demás.
- iv. Haga preguntas en vez de dar órdenes.

- v. Permita que la otra persona salve su propio prestigio.
- vi. Elogie el más pequeño progreso y, además sea cálido en su aprobación y generoso en sus elogios.
- vii. Atribuya a la otra persona una buena reputación para que se interese en manifestarla.
- viii. Aliente a la otra persona, haga que sus errores parezcan fáciles de corregir.
- ix. Procure que la otra persona se sienta satisfecha de hacer lo que usted sugiere.

Esto nos permite hacernos algunas preguntas básicas que estratégicamente requieren respuestas exitosas en interacciones comerciales, políticas, organizativas. Las preguntas de Carnegie del tipo: «¿cómo hacer que los demás piensen como tú?» podrían generar molestia, pero es necesario trascodificar el enunciado, indagar las propias prácticas de comunicación interpersonal, traducir las explicaciones en el interrogatorio a esas prácticas, por ejemplo, la conformación de equipos de trabajo en la dinámica escolar, la coordinación de acciones con compañeros en el trabajo para lograr una tarea, o bien la red de relaciones necesarias en el nacimiento de algún tipo de proyecto comercial o cívico. Bien vale tener como ejemplo concreto, los problemas que se tienen cuando los estudiantes van a hacer trabajos en equipo, entonces conviene seguir estas recomendaciones para llegar a feliz puerto en cualquiera de estas tareas que pueden ser estresantes.

Siguiendo las recomendaciones prácticas de Carnegie respecto a cómo influir, ganar amigos, abonar en el camino a las diferencias. En principio, en lo posible evi-

tar las discusiones con los interlocutores. Con frecuencia cuando discutimos queremos imponer, no discutir por discutir. Es cierto que una forma de ganar una discusión, en lo posible, es evitándola. Generalmente en las discusiones una de las partes quiere ganar. Cuando hay un malentendido, ese no va a terminar por una discusión. Va a terminar mediante tacto, diplomacia, deseo sincero de atender y agradar a los demás. Cuando dos socios siempre están de acuerdo, es que uno de los dos, sobra; porque está bien el desacuerdo, pero siempre buscar solucionarlo; ¿cómo hacer?, controlar el carácter. Buscar áreas de acuerdo. Intenta buscar ese punto común. Sentar las bases de un futuro en acuerdo. A lo mejor el otro tiene parcialmente la razón. Lo que sea que abone al acercamiento, tomarlo en cuenta. De esa suma de cosas parciales, de ahí tiene que salir el pacto; que los dos obtengan algún tipo de beneficio. Buscar esos puntos medios que siempre son un signo de virtud.

Al discutir con alguien no decirle que está equivocado. No empezar intentando demostrarle al otro porqué uno tiene la razón y él otro no, porque otra vez lo que vamos a lograr es poner a la defensiva al interlocutor. En lugar de decir «estás equivocado», usa métodos indirectos, «yo pienso de otra forma..., quizá me equivoco, pero ...», «según mi visión esto es así, tú cómo lo ves...», de esa manera ya no estás pisando al otro; también con eso hablas de ti mismo. No usar formas agresivas. Ahora bien, si por el contrario uno reconoce en la discusión que ha incurrido en un error o algo parecido admitirlo rápida y enfáticamente; hacer-

lo visible, porque si reconocemos nuestros errores antes de que nos los echen en cara, es más fácil escucharlo en propia boca. De esa manera el otro no tiene razón para recriminarlo.

En la discusión e intercambio verbal una de las reglas y procedimientos que ayuda a avanzar es lo que se conoce como la «regla de Sócrates» y que por ejemplo se usa en el campo de las ventas. Se trata de conseguir una línea de «síes»; hacer una serie de preguntas que el interlocutor responda positivamente. Si vas consiguiendo esto, va a ser más fácil que cuando llegemos a una fase, por ejemplo, de vender algo, abonemos la respuesta positiva del otro. Buscar el sí continuamente, por ejemplo, para cerrar una venta.

En la comunicación ayuda dejar hablar al otro, aun cuando no estemos de acuerdo o consideremos que está equivocado; dejar hablar sin interrumpir. No debemos interrumpir esa línea. Saber esperar en los turnos de habla; otra vez, en el campo de «atención al cliente» cuando un cliente se expresa, hay que dejarlo, que justamente se sienta el centro del proceso y que escuchamos realmente su malestar. Ello no significa como se dice en el argot «darle el avión», o aparentar que prestamos atención cuando en realidad no lo hacemos; sino ver honestamente desde el punto de vista de la otra persona. Ponernos en la piel de otra persona, porqué nos está pidiendo eso. Buscar razones en la otra persona. Si ambas partes perciben el interés del otro, eso favorece la ley de reciprocidad; si alguien cede, el otro también va a recibir; si uno da respeto y escucha es más fácil pedirle al otro y que lo dé. Dentro de ellos

es importante apelar a los motivos más nobles que el otro esté expresando, reconociendo. Generalmente las personas tienen dos razones para hacer una cosa: la primera que puede parecer buena o digna y es aparente; la otra, «la verdadera» razón. Aprender a reconocer ese primer motivo de la gente, aun cuando reconozcamos que no. De esa manera aceptamos su forma de pensar; no quiere decir que estemos de acuerdo. Vamos a aceptar la versión bonita y vamos a acompañar a esa persona, aun cuando creamos que lo que mueve a la otra persona, es otra cosa.

Finalmente, otra recomendación en las interacciones y comunicación cuando queremos lograr asentimiento, por ejemplo, en el tema de las ventas es saber dramatizar las ideas; saber «darle historia» y contenido emocional a lo que queremos comunicar; es como hoy día se llama hacer *storytelling*. A la gente le gusta escuchar historias. Explicarle valores y lo que puede suceder, con esa carga dramática; que hace que podamos comprender mejor las ideas.

Un primer punto es saber elogiar y apreciar. Por ejemplo, a un equipo de colaboradores decirle qué cosas hace bien. Incluso si se van a señalar después defectos, la mejor manera es empezar con un elogio. Cuando es necesario hacer la crítica, eso es otro momento importante que un líder tiene que saber manejar en la comunicación, y que se vincula a lo que arriba señalábamos como «saber confrontar»; cuando haya que hacer eso es importante usar métodos indirectos; el uso de cierta ironía esperando que el otro entienda la «indirecta»; la idea en el fondo es siempre buscar la colaboración del otro, y

no cerrar la comunicación, ni la posibilidad del encuentro o cooperación. Cuando se está justamente hablando de dificultades, diferencias o francamente errores que creemos que el otro haya cometido, puede ayudar hablar también de los propios errores antes de criticar a los demás. Es más fácil así conseguir la colaboración de la otra persona. Si uno se coloca en la misma situación que el otro, eso facilita y elimina el principio de superioridad que tanto suele alejar a la comunicación; de esa manera se invita y no se impone la corrección; estás invitando a la otra persona a empatizar, porque ante el otro sientes que lo estás comprendiendo. También de esa manera quitas un poco la carga emocional, y facilitas que el otro pueda empatizar contigo, porque tú has tenido un error previo al que quieres señalar.

En las comunicaciones de equipo el líder no debe dar órdenes como tal, haciendo uso de su autoridad, en su lugar es necesario hacer preguntas. La orden cierra la comunicación, la pregunta, la abre. Si damos órdenes generamos la idea de que queremos imponer, la voluntad y eso provoca una actitud defensiva del interlocutor. Si en vez de eso preguntamos, damos la oportunidad a que el otro reaccione y siempre la comunicación se mantiene abierta. Si preguntamos, invitamos al otro a participar; la pregunta siempre deja esa posibilidad abierta. La pregunta como tal tiene un gran valor en tanto acto de habla dentro de las interacciones, porque permite que la comunicación siga fluyendo y refleja además voluntad —de saber y aprender— compartida.

Para reforzar un buen ambiente de trabajo es importante el elogio sincero, eso que el conductismo

llamaba «reforzador positivo». Se sugiere al líder ser cálido en la aprobación y fluido en los elogios, porque es importante el reconocimiento. Estimular a las personas que trabajan con nosotros; estimular a todas las personas. Es mejor elogiar que censurar, es mejor animar que criticar, y de esa manera vamos a favorecer el estímulo. Reforzar lo bueno que hace la gente. Si el líder quiere obtener buenos resultados lo primero es cambiar la actitud de los otros: atribuye a la otra persona una buena reputación para que esa persona se interese en mantenerla; por ejemplo, si alguien ha decaído un poco respecto al estándar acostumbrado. Puedes despedir a alguien, pero no siempre eso resuelve. Si quieres que alguien mejore el sentido de la habilidad, procede como si una habilidad fuera una de sus características más buenas. Fortalecer los elementos positivos de la persona.

El líder alienta a través de la comunicación a la otra persona; hace que sus errores se vean fáciles de corregir. No se trata de decirle a alguien «qué tonto eres», comentarios de este tipo que denigran no ayudan en nada, y no favorecen el cambio del otro; la otra persona se siente mal en todos los sentidos; en esos casos, vamos a intentar que los errores parezcan fáciles de corregir; si esos errores se pueden superar, en el sentido de que tenemos fe en su capacidad para resolverlos, la persona se va esforzar; si transmitimos que creemos en ella y vamos a favorecer su mejor desempeño, porque quizá esa persona no nos va querer fallar. En suma, el líder sabe hacer sentir bien a los otros, sabe reclamar cosas que no se pueden cumplir. A veces no somos pre-

cisos en la manera de hablar, pero no nos detenemos a ver cómo le podemos ayudar al otro a que logre lo que se desea. Entre las estrategias hay que señalarle al otro los beneficios de hacer lo que se solicita.

Liderazgo, lo hemos dicho, es sinónimo de influencia; no es algo reservado para unos cuantos. Todos tenemos la capacidad de ejercer influencia en nuestro entorno. El liderazgo es algo que se pone en desarrollo. Es cierto hay personas con una tendencia a ejercer ese tipo de influencia, pero aun quienes piensan que no la tienen, la pueden desarrollar. John Maxwell (2018) señala que existe una serie de prejuicios vinculados, por ejemplo, al supuesto innatismo del liderazgo («no he nacido líder...»), o bien a la credencialización que algunos creen es necesario. Otros creen que son necesarias una serie de experiencias particulares y especiales que despiertan el liderazgo.

En todo caso hay una parte del liderazgo y su ejercicio que puede ser aprendida, e impulsada en el sentido de poder desarrollar habilidades que nos permiten influenciar positivamente a nuestro entorno. Para James C. Georges (citado por Maxwell) es la capacidad de conseguir seguidores, de atraerlos y generar una comunidad en torno a ellos. Hay que señalar que los liderazgos no siempre son positivos, como en el caso de dictadores, o figuras como Hitler, y hay muchos otros tipos como el religioso, el social o el corporativo que han usado la influencia, por ejemplo, para que otros se suiciden o para dividir.

El liderazgo no es tener un puesto en una corporación. Fromm (1985) en *¿Tener o ser?*, nos recuerda que la autoridad puede tener dos modos, autoridad «como modo de tener», o quien «tiene» un puesto, y

la autoridad como «modo de ser». Si analizamos grupos, situaciones o experiencias que hayamos tenido en distintos momentos de nuestra vida, con seguridad encontraremos que en algún momento hemos asumido una posición de liderazgo, porque la dinámica de influencia es algo que está en los grupos humanos. Otro problema es que puede darse el caso de que no sepamos a quién y cómo influenciamos.

Un ejercicio interesante para reflexionar sobre las figuras de liderazgo que a cada uno nos ha marcado, puede ser pensar en primer lugar en quiénes nos han influenciado de manera importante, ahí seguramente puede aparecer algún miembro de nuestra familia, un profesor, o quizá algún compañero del trabajo; pero también podemos imaginar diferentes interacciones y situaciones para suponer en qué momento pudimos haber influenciado a alguien. Y si bien el ejercicio puede aplicarse a situaciones importantes, puede que no lo sean tanto. Cotidianamente podemos influenciar a alguien. Este concepto laxo nos permite desmitificar la idea del liderazgo como «gran liderazgo», para recuperar ese sentido más amplio de la influencia y por tanto reconocer desde ahí el sentido del liderazgo que puede emerger. Recordemos los cinco niveles del liderazgo de John Maxwell:

a) Posición

Es el liderazgo antes del líder. Es cuando las personas «siguen» a alguien por el título o la posición. En este nivel se sigue a alguien, no porque se quiera hacerlo

sino porque se tiene que hacer. Aquí entran las personas que han sido designadas por una posición, es cuando le viene la autoridad por algún nombramiento externo a la decisión del grupo con el cual se va a trabajar. En realidad, en este primer nivel más que «líder», lo que se tiene es un «jefe». Puede existir la posibilidad de que un jefe se convierta en líder, pero puede no darse. Los «líderes posicionales» generalmente buscan seguridad basándose más en títulos y nombramientos que en el talento. Estos «jefes» generalmente no pueden conseguir que la gente los siga más allá de su autoridad y ámbito específico de competencia. Maxwell señala que la posición es un buen lugar por el que comenzar en el liderazgo, pero es un espacio terrible en el cual quedarse. Estos «jefes» se apoyan generalmente en su superior (frecuentemente quien lo ha colocado en el puesto que tiene) en lugar de apoyarse en su propio poder para influir y generar un efecto positivo. Y esto porque generalmente los «jefes» no pueden conseguir que la gente los siga más allá de su autoridad a la que los subordinados siguen, porque lo tienen que hacer, no porque quieran hacerlo, ni porque reconozcan algo en el «jefe».

b) Permiso

Lo ideal es que la gente trabaje con uno, incluso cuando no tenga la obligación formal de hacerlo. A eso se refiere Maxwell en este segundo nivel. Aquí el principal elemento son las buenas relaciones; qué tanto sabemos y conocemos de las personas que forman parte del grupo. En este nivel no cuenta tanto la jerarquía

sino la relación entre las personas. Aquí el líder tiene éxito por el tiempo y energía que dedica a conectar con las necesidades y deseos de las personas dentro de su equipo. Al hacer esto, se facilita la edificación y el aumento de la confianza, lo que permite el desarrollo de una verdadera influencia, y por tanto se propicia un ambiente más positivo donde las personas del equipo pueden ser más cooperativas. El principal elemento de este nivel son las buenas relaciones. La verdadera influencia comienza con el corazón, no con la cabeza. En este nivel es importante que los seguidores reconozcan que le preocupan e interesan realmente al líder. Por ello lo fundamental no es la jerarquía, sino el tipo de vínculo que se genera, la relación, la importancia de que el líder conozca el nombre de las personas de su grupo y de alguna manera aplique lo que, ya mencionamos, establece Carnegie. La base es el tiempo y la energía que el líder dedica a las necesidades y deseos de los individuos de su equipo. En la medida en que el líder conecta con las personas, construye relaciones y gana su confianza, lo que sirve de base para desarrollar una verdadera influencia. Para Maxwell las personas que no quieren construir relaciones sólidas y duraderas o no son capaces, pronto descubren que son incapaces de sostener un liderazgo duradero y eficaz.

c) Producción

Cuando el líder y el equipo están más integrados, pueden producirse más resultados fácilmente, la productividad aumenta, y se alcanzan mejor las metas.

Los ánimos pueden ser más elevados, las personas se sienten menos amenazadas y por tanto la lealtad del equipo aumenta.

El tema de los resultados es importante en los equipos que pueden hacer una potente combinación con una comunicación y ambiente básicamente adecuado, lo que no significa la carencia de problemas, solo que el grupo ha desarrollado la capacidad para gestionarlos sin que mermen de manera importante las relaciones. Los resultados tienen efectos no solamente en el integrante que los alcanza, sino en todo el equipo; esto, por ejemplo, se ve muy claramente en los deportes; se trata de que las personas generen resultados que inspiren a sus compañeros de equipo a producir conjuntamente.

d) Desarrollo humano

Existen niveles más elevados del liderazgo que superan el solo hecho de hacer cosas. Los grandes líderes lo son, no por el poder que hayan acumulado, sino por su habilidad de empoderar a otros; el éxito sin un sucesor es para Maxwell otro tipo de fracaso. Los líderes llegan a ser sobresalientes no por el poder, sino porque facilitan que otros hagan cosas que incluso ellos mismos pensaban no podían hacer. El desarrollo humano y personal tiene un efecto multiplicador; los grupos pasan a nuevos niveles cuando los líderes comienzan a desarrollar a otro. Esto tiene otras consecuencias: la lealtad al líder, porque las personas tienden a ser leales al mentor que les ayuda a mejorar. En este nivel el miembro del equipo se vuelve leal al líder, porque

reconoce en él/ella que ha hecho algo en lo personal; nos ganamos los corazones y las mentes de las personas ayudándoles a crecer personalmente. Muchos «líderes» ni siquiera saben que existe este nivel, porque están centrados en ellos mismos, en su productividad y la de su equipo. Para ello el propio líder que aspira a este nivel se puede hacer algunas de las siguientes preguntas, ¿me apasiona mi crecimiento y el de la gente que está a mi alrededor?, ¿soy creíble con mi propia idea de desarrollo y con lo que digo que éste es?, ¿las personas se sienten atraídas por mí debido a mi crecimiento, o solo porque tengo un puesto?, ¿yo mismo ya soy exitoso en las áreas donde quiero impulsar a otros?, etcétera.

e) Pináculo

Las personas siguen al líder porque quieren hacerlo. Este nivel se basa en la reputación. Los pocos líderes que llegan a este nivel son conocidos no solo fuera de sus propias organizaciones, sino fuera de sus campos de trabajo, porque trascienden. Nelson Mandela, por ejemplo, fue un líder en el nivel 5 de gobierno; Martin Luther King lo fue entre los activistas sociales, etc. Todos de alguna manera deberíamos esforzarnos en este nivel. Un resultado de esto es el respeto, pero no es el que fabricamos en otro, sino el que se da por nuestras propias características y desempeño.

Maxwell aclara que estos cinco niveles se pueden desarrollar en diversas áreas de la vida (personal, grupal, institucional, social). En un área una persona pue-

de tener «nivel 1» y en otra «nivel 2», porque nuestras relaciones permiten que generalmente podamos tener distintos niveles de liderazgo. Conocer a las personas es, de alguna manera, ver el liderazgo que tienen y pueden ejercer en sus distintos ámbitos.

Así como las personas desean alcanzar sus metas y tener éxito, de alguna forma deberían desear el liderazgo y la trascendencia; deberían desear ejercer una influencia positiva en su entorno para ofrecer valor y construir relaciones positivas y favorables con quienes les rodean; y lo más importante pensar que con cada persona que nos relacionamos podemos ejercer un tipo de influencia positiva y favorable, que a fin de cuentas es de lo que se trata.

4. SABER ESTABLECER OBJETIVOS

Una vez que hemos visto algunas cuestiones básicas de la interacción y la comunicación podemos acercarnos más al objetivo particular de nuestro trabajo: cómo se planea la comunicación, cómo a través de la comunicación podemos ayudar a los grupos y las personas a resolver situaciones que les impiden alcanzar mejor sus objetivos; «comunicación estratégica», aquella basada en objetivos que implica organizar en lo general tiempos, personas o equipos de trabajo, recursos y acciones particulares. *Communis*, ponerse de acuerdo y desarrollar habilidades y competencias en entornos particulares para lograr eso que uno se propone.

En esta lección ofrecemos los elementos básicos de una tarea no solo en cualquier perspectiva aplicada y

práctica de la comunicación, sino también en muchos otros aspectos fundamentales de la vida: formular y establecer objetivos para los grupos, para nosotros, para algún proyecto. Pensar en objetivos no es algo menor —ya tendremos oportunidad de detallarlo— es cierto que puede parecer algo obvio, tanto que en la educación convencional a nadie se le ocurriría dar o tomar un taller sobre objetivos. Se sobrentiende que las personas tienen objetivos que quieren lograr y que tienen la vida para ello, no la escuela, ni mucho menos alguna clase de teorías de la comunicación. En realidad, el tema de diseñar, estructurar, dar seguimiento y evaluar objetivos, es algo transversal a muchas actividades: no es posible emprender algo si no se tienen objetivos; no es posible hacer una tarea si no se quiere lograr algo (aunque sea solo distraerse y no pensar en otra cosa). El tema de objetivos puede asociarse en el campo institucional a la «misión», «visión» que, aunque no sean sinónimos, se encuentran muy relacionadas con la perspectiva que queremos presentar.

Además, cabe añadir que cuando pensamos en términos de objetivos eso puede ir ligado a otras habilidades básicas como saber planear, organizar, dirigir y evaluar; en suma, operaciones fundamentales en cualquier proceso administrativo al que la comunicación estratégica está ligada.

Partimos del supuesto de que una de las primeras habilidades en cualquier estrategia de comunicación es saber diseñar, plantear y analizar objetivos. La palabra «estrategia» se asocia constantemente al mundo militar. No deja de ser útil siempre consultar el diccionario

de la Real Academia Española para comenzar desde ahí algún tipo de debate, «estrategia» aparece ahí con tres acepciones: el arte de dirigir las operaciones militares; en el campo de las artes es la traza para dirigir un asunto o un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. El estratega es quien está versado en estas acciones. No resulta casual que la primera acepción sea la militar de donde surge la extrema necesidad de ser efectivo, de siempre buscar los medios para lograr de la mejor manera el fin.

Al ser estratégico, al plantear objetivos estamos también intentando organizar las fuerzas y recursos con los que uno cuenta. Como hemos dicho, formular objetivos puede aplicarse tanto a cosas sencillas, inmediatas y concretas, como a otras complejas, vitales y existenciales. Por ejemplo, si quiero hacer mi tarea, o quiero que alguna persona del salón de clases se fije en mí, generalmente la idea de «estrategia» aplica para operaciones más amplias y complejas, o ahí donde es necesario hacer converger distintas acciones. Si por estratégico queremos decir «buscar el lograr objetivos» a través de ciertos medios, esto es algo muy frecuente en casi todas las actividades de la comunicación aplicada. Generalmente cuando hablamos de éxito o funcionalidad en la comunicación no queremos decir que algo haya sido aleatorio, casual y circunstancial; sino por el contrario, lo vinculamos con acciones estudiadas y premeditadas de un agente que busca algo en su mensaje, en su destinatario, en su contexto. Esta idea no es lejana de un cierto principio estratégico en la comunicación,

sin embargo, hoy día, decir «estratégico» es algo más complejo que demanda varias explicaciones.

En esta lección queremos hacer tres tareas:

1. analizar y comentar algunos acrónimos que nos dan una idea de los elementos que constituyen e implican hacer objetivos; 2. reflexionar por qué muchas personas planean algo pero no lo ejecutan o llevan a cabo, a pesar de tenerlo más o menos claro o de pensar que puede ser algo bueno, y finalmente algo que parece más filosófico, pero que a lo largo de lecciones aparentemente muy prácticas no hemos querido dejar de base formativa, un tanto sorpresiva si se quiere, de ese nivel existencial en la vida que pasa también por 3. tener objetivos de vida y que puede dejarnos algunos aprendizajes útiles a la hora de planear en el mundo institucional. Nos ha parecido que pensar en hacer objetivos, también tiene que ver con esto, y si educar-educarnos es cambiar en algo nuestra vida, qué más puede hacerlo, que saber aquello que queremos en la vida, tener elementos y competencias para llevar a cabo ese plan.

4.1 COMENTANDO TÉRMINOS CLAVE

El objetivo es lo que se quiere hacer, a dónde uno se dirige, pero ello supone no solamente tenerlo en la mente, sino la capacidad para organizar recursos, tiempos, ver distintas alternativas con la idea de que algo es fundamental en el mundo de la comunicación y las organizaciones: hacer algo lo mejor posible, en el menor tiempo y con la menor inversión de recursos. Este componente de economía vinculado a la eficien-

cia de acuerdo con los objetivos de la interacción ha sido fundamental y aquí no nos referimos a criterio comercial o monetario alguno (aunque también aplica) sino al hecho mismo de que la comunicación sirve a las personas, y a los grupos a coordinarse mejor para con ello lograr lo que buscan de la mejor manera, lo que en el plano asociativo generalmente quiere decir en menos tiempo y con menos recursos. Esta parte «económica», en cuanto al ahorro es importante, porque es una de las finalidades tanto de la estrategia como de la comunicación.

Al revisar cualquier manual de comunicación estratégica uno de los primeros aspectos que se menciona es el saber adecuar acciones, procedimientos, recursos y tiempos en relación con objetivos lo que supone la idea no solo de lograr algo, sino de hacerlo de la mejor manera posible, con los menores recursos y tiempos. En la historia natural la comunicación había jugado un papel muy importante en la facilidad de los primeros homínidos para coordinar acciones y poder realizar más efectivamente algunas actividades complejas, vinculadas con la sobrevivencia como coordinarse para cazar un animal más grande, o aprovechar mejor los recursos y no depender solo de lo inmediato. Por ello si bien el hacer algo eficientemente no siempre está vinculado con la sobrevivencia organizacional o institucional para el desarrollo de las organizaciones es importante la idea de eficacia, que es otra manera de decir, lograr lo que se proponen.

El mundo de la ciencia, de las actividades, de la educación está lleno de objetivos a lograr, pueden te-

ner una extensión distinta, un nivel de importancia, de compromiso. Generalmente, conseguir un objetivo no es solo alcanzarlo o resolverlo, sino que ello permite previamente haber sopesado la viabilidad de la acción, evaluar lo que se está haciendo, corregir o precisar las expectativas. Pensar en un objetivo supone una mirada amplia a las condiciones de posibilidad, pero hay diferencias entre un «sueño guajiro» —como reza la expresión— y un objetivo, pues su planteamiento ya es un gran avance en esa dirección.

Los objetivos están relacionados con la idea de saber priorizar, distinguir lo importante, o como explica el clásico de Covey (1989) diferenciar entre lo importante y lo urgente. Así pensar en objetivo es ver y organizar previamente, por ello le damos una importancia particular a la hora de establecerlos y redactarlos, porque los hemos visto más allá de un subtítulo en un programa de estudio. En nuestras clases de metodología aprovechamos para insistir en que enunciar una acción cognitiva ya nos dice algo de las decisiones intelectuales que va a tomar el autor o investigador, por ello la importancia de cada palabra, de su formulación misma, que es normal se vaya ajustando y precisando en detalles, aun cuando la base fundamental queda más o menos estable.

Un acrónimo es un término formado por elementos de dos o más palabras, por ejemplo, TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) o bien OVNI (objeto volador no identificado). En la literatura pedagógica, o en la red *Pinterest*, existen muchos términos-clave que pueden utilizarse letra por letra, de tal modo que nos

ayuden a explicar, por encima de intentos metafísicos, los componentes de un objetivo, que para efectos de esta lección es de lo que se trata. Existen una serie de adjetivos que, al aprovechar cada una de las letras que los componen, y dotarla de alguna idea nos permite reconocer cuáles son los principales componentes para elaborar objetivos. Se trata de palabras de las que se utilizaron las primeras letras que las componen, para remitir a diversas ideas, como una técnica por eso le funcionan al texto como **términos clave**. Analizar estos términos nos ayuda a recordar los componentes de algo, y puede ser un factor que anime una discusión. Por ello lo usamos como recurso; ir desglosando algunos aspectos a través de algunos términos clave que hemos encontrado.

El primero y quizá más común es el término SMART que significa «inteligente» —quizá en una acepción más coloquial lo podemos asociar con «abusado»—, aquí lo inteligente no es algo vinculado con el coeficiente intelectual sino con una serie de habilidades paralelas para poder llamar a alguien inteligente independientemente de sus grados académicos. Veamos cada letra —cada componente— y vamos a remitirnos a estos términos: Specific; específico; Measurable, medible; Attainable, alcanzable; Realistic, realista; Timely, fijado en el tiempo. Veamos brevemente cada uno.

- Específico

Todo objetivo debe ser muy concreto; es algo que cuando uno lo comunica a todo mundo le queda claro; gene-

ralmente se debe buscar una comunicación persuasiva, concreta, clara, fácilmente reproducible.

- Medible

Es decir, siempre debe traducirse en algo contable, y cuando es una dimensión cualitativa (por ejemplo, tener una mejor relación con alguien), hay que buscar indicadores que nos permiten ver qué significa esa mejora.

- Alcanzable

Debe haber una formulación en términos de algo que se pueda lograr, que esté dentro del rango de nuestro esfuerzo. Si yo quiero dar clases en la *Sorbonne de Paris* y no hablo francés, no es un objetivo alcanzable; en tal caso hay que hacer ajustes ante el objetivo mayor, hay que centrarse en el dominio del idioma.

- Realista

Éste es un elemento que parece el menos atractivo, pero es fundamental, porque frecuentemente, sobre todo en el caso de objetivos vitales se asocia a propósitos desproporcionados, por ello este componente implica reflexionar sobre la propia realidad y contexto; reconocer los ritmos y tiempos de los procesos que tenemos en mente, y que hacen factible que se pueda realizar algo o no. Por ejemplo, es razonable que alguien estudiando un idioma un año pueda conocer sus fundamentos y quizá adquirir un nivel básico, lo que tal vez en un mes no podría hacerlo, por más intensivo que se pueda planear. Aun así, si yo ajusto el objetivo, algo que en un horizonte de tiempo no es «realista», en otro sí puede serlo.

- Tiempo

Este componente implica para cuándo se tienen que hacer qué cosas para alcanzar un objetivo. Esta formulación nos deja saber que generalmente lograr algo supone varias actividades, que piden una secuencia y cálculo de cuánto alcanza cada una de ellas. La «T» nos recuerda que pensar en objetivos es siempre hacerlo en una línea de tiempo. Ahora bien, hemos visto en varias ocasiones cuando, por ejemplo —quien tiene que hacer una tesis o algún trabajo de seminario terminal en su formación—, se pide al estudiante que realice un cronograma, es decir, hacer un cuadro en el que relacione actividades y tiempos. Hemos vistos algunas cosas realmente «simpáticas», por decir lo menos, como aquel que simplemente puso: enero, capítulo 1; febrero, capítulo 2; marzo, capítulo 3, etc. Si bien esta secuencia puede ser lógica, no parece realista, en el sentido de que hacer cada uno de estos capítulos supone muchas otras cosas; también porque con frecuencia cuando se redactan estos trabajos no se procede de forma unilineal, por lo que el cronograma, aunque correcto en su estructura, no es real, no ofrece muchos elementos y acaba siendo más un propósito que una estructura que ayude a quien la tiene que ejecutar.

Hay que tomar en cuenta todos estos detalles. Para poder fijar una actividad en el tiempo tengo que conocer sus características; tengo que relacionar las distintas operaciones y conocer lo que requiero; por ello fijar en el tiempo no es solamente hacer un ejercicio de adivinación, sino que implica una información más o menos técnica sobre lo que implica cada actividad y sobre mi calendario de trabajo para ubicarla. Uno puede «de-

sear» realizar un capítulo de la tesis por cada mes, pero quizá no es realista porque se tienen otras actividades, o no se cuenta con todos los recursos para hacer algo.

Es cierto que la consecución de algo está formada de pequeños movimientos; el cerebro de alguna manera funciona así; me explico, cuando aspiramos a hacer algo grande (por ejemplo, conducir un vehículo desde la Ciudad de México a alguna ciudad fronteriza que generalmente está a miles de kilómetros; al ir conduciendo uno no piensa en la meta final, sino en las pequeñas metas intermedias, las ciudades que uno va atravesando, una tras otra, hasta llegar a Tijuana o Ciudad Juárez). Esto de los pequeños pasos tiene muchas imágenes poderosas, y lo relacionamos con lo «realista» y «alcanzable». Fijar metas, enunciar objetivos no tiene que ver solamente con la gran meta y objetivos únicamente, sino con esas pequeñas metas, objetivos específicos y particulares que también requerimos alcanzar y forman parte de ese trayecto.

El segundo término-clave es *GROW*, que en inglés significa «crecimiento», y así podemos analizar sus componentes: *Goal*, objetivos; *Reality*, realidad; *Options*, opciones; *Will*, deseo.

En este término-clave, encontramos algunos elementos que se repiten del anterior. La novedad quizá radica en algo que ya señalábamos antes y tiene que ver con el «deseo», con la determinación, con las ganas de hacer algo. Es muy común que alguien diga que quiere hacer algo, o que necesita hacerlo, pero generalmente entre el pensamiento, la intención y la acción hay un gran trecho. Las razones por las que hay esta

brecha entre el deseo y la acción pueden ser muy diversas, pero lo que sí demandan es un enorme ejercicio de claridad de donde emerge la motivación.

Uno de los ejemplos lo tenemos —como ocurre frecuentemente— en una película, basada en una historia verdadera *Rudy* (David Anspaugh, 1993), un chico de clase media baja que quiere jugar con el equipo de fútbol de la Universidad de *Notre Dame*. El chico no cuenta con la estatura, y no tiene mucha facilidad para cubrir las asignaturas, pero posee una determinación impresionante que le lleva a acercarse a su sueño, al ser reconocido por los jugadores de fútbol; el propio contexto, la familia le hacen ver que su sueño no es realista, pero el deseo de lograr lo que quiere es impresionante. Éste es un ejemplo del alcance que tiene la voluntad humana; es una excepción, no la regla, y de hecho en la cinta el chico no logra ser parte formal del equipo, pero sí se integra, forma parte de la reserva, se le permite estar uniformado en el campo, etc. Además, su carisma y simpatía le permiten ganar el reconocimiento de los jugadores quienes abogan ante el *coach*, que tiene simpatía por Rudy, pero que no puede dejar que alguien sin la estatura adecuada sea titular.

El deseo es algo que internamente carcome, y se vincula con prioridades y objetivos claros, específicos. El sueño de Rudy no era realista, pero a través de pequeñas secuencias de acciones lo fue haciendo realista. Es cierto que los seres humanos tenemos patrones de comportamiento, pero no menos ciertas son las posibilidades que siempre están abiertas. Leonardo da Vinci

decía «Dios da al hombre el conocimiento, a cambio del esfuerzo».

El tercer término clave es PURE, que tal vez no despierte simpatía, porque en el campo de los objetivos pueden caber los dos primeros términos clave que hemos considerado, ¿pero algo relacionado con la pureza?, a no ser la intención de propósito, la disciplina o «enfoque sostenido» que se pide para alcanzar cualquier logro. Los componentes de PURE: Positive, positivo; Understood, comprensible; Relevant, relevante; Ethical, ético.

Ya puede verse que se añaden nuevos elementos como lo «positivo», que remite a lo concreto, lo específico, lo medible también; de hecho, el positivismo como doctrina filosófica fundamentó en el siglo XIX el desarrollo de las ciencias aceleró la Revolución Industrial y facilitó el desarrollo de la especialización y subdivisión en las ciencias. «Ser positivo» lo relacionamos con lo específico y concreto; si no podemos «aterrizar» el deseo en algo concreto y específico es que no tenemos un objetivo aún. Ahí radica su carácter de algo comprensible. De manera extensa y no sin algo de sentido del humor el equívoco semántico puede asociar este término a la actitud positiva, a la disposición que generalmente se debe tener cuando uno se compromete con algo, y bueno, en materia de cuestiones estratégicas, todo vale y todo ayuda.

El tema de la relevancia se vincula con la jerarquización, con la importancia, con cuestiones concretas. Lleva preguntas del tipo «por qué vale la pena emprender lo que tenemos en mente». Y bueno, la dimensión ética

de la acción es un añadido que igualmente incorpora un elemento de complejidad a la formación de objetivos. Es cierto que alguien puede pretender hacer algo ilícito y para ello se cumplen los aspectos que hemos mencionado; por supuesto que, al apelar a objetivos, a comunicación y a estrategias lo hacemos en el sentido del desarrollo personal, institucional o grupal.

El sentido de este término (puro) no parece algo muy descriptivo. En el mundo de la acción social, ¿qué significa algo «puro»? si acaso la simple relación entre lo que queremos hacer y las acciones para lograrlo. Muchas veces lograr algo supone altibajos, dudas, retrocesos, pero es cierto que cuanto mayor la determinación, el análisis técnico y el ajuste de lo que queremos hacer a nuestro diagnóstico, hay más probabilidad de lograr lo que se quiere. El tema no es tener todo claro desde el principio, sino justamente precisar, buscar información, generar un plan con los aspectos que estamos mencionando en estos términos-clave.

Finalmente, *CLEAR*, que paradójicamente quizá sea el menos claro de los cuatro términos clave que hemos mencionado, pero analizarlo nos permite introducir otros debates e incluso discutir si sus componentes son pertinentes o no: *Challenging*, desafiante; *Legal*, legal; *Environmentally sound*, respeto por el medio ambiente; *Appropriate*, apropiado; *Recorded*, registrado.

El primer término es interesante, porque para lograr algo, hemos dicho que necesitamos compromiso. ¿Desafiante?, sin duda. Un objetivo que tenga esta cualidad, suponemos, es algo que nos saca de nuestro lugar de confort, que nos interpela y cuestiona, y podemos

suponer que, con esta cualidad, puede uno tener temor, pero ahí radica esa condición de reto, que permite que podamos desarrollar nuevas cualidades, alcanzar nuevas cosas, reconocer atributos que creíamos dormidos, a fin de cuentas, sentirnos un poco vivos. Por ello, podemos conceder que todo objetivo importante, que demanda esfuerzo, preparación, tiene que contar con esta condición, y con ello ofrecer algo más que simplemente ejecutar una tarea mecánica y sin valor alguno para la persona o equipo que la ejecuta.

Lo «legal» parece inquietante y como todo término puede tener diferentes acepciones. «Legal» puede relacionarse con lo formal, lo permitido e instituido, de manera más amplia quizá con algo «ético» aunque como se sabe son dos tipos de normas distintas: la primera es coercitiva y la segunda no; la primera es exterior, la ética es interior, etc. De cualquier manera, hablamos de lo normativo, lo lícito, lo aceptado. Comentamos en el capítulo sobre liderazgos que puede haber personas que tengan objetivos ilícitos y cumplan con algunas características que mencionamos, lo mismo parece aplicar para este aspecto, donde ciertamente difamar a alguien, por ejemplo, pudiera ser un objetivo político para el cual se demandan recursos, etc., pero no parece que cumpla esta condición que este término-clave parece recordarnos.

El siguiente componente nos remite a un concepto que va ganando fuerza; en algún momento descubrimos que el desarrollo técnico, industrial, científico iba «muy bien», solo que estaba terminando con nuestro hábitat. Se desarrolla desde ahí un concepto cada vez

más abarcador del entorno que incluye una ética y un modo de vivir («piensa más, usa menos», decía el eslogan de una estación de radio que promocionaba el respeto al medio ambiente). Es un criterio que conviene considerar, y de hecho una categoría. A fin de cuentas, si ampliáramos la perspectiva de este componente podríamos pensar en diseñar objetivos que estén desarrollados con un nuevo crecimiento en la vida, con un criterio que permita la sobrevivencia de la especie, que a fin de cuentas eso es lo que ahora se llama sustentable. Hemos descubierto que la riqueza de recursos de la naturaleza es finita y por tanto ser sustentable es usar lo mejor posible todo lo que tenemos y ahí donde sea posible reciclar, reutilizar, etcétera.

Appropriate, vuelve a conducirnos a una ruta de interpretaciones, y se relaciona con el punto 2, ¿cómo entender que un objetivo tiene que ser *apropiado*?, ¿lo vinculamos nuevamente con lo legal, con lo ético, con lo prudente, con lo que más nos conviene como personas? En todo caso, siempre pensar en algo es hacerlo—en el complejo proceso del discernimiento— si lo que queremos hacer es lo mejor para nosotros, para quienes nos rodean, para nuestra comunidad. El tema puede parecer muy filosófico, pero en todo caso nos muestra cómo los asuntos éticos y los estratégicos, empresariales no tienen por qué estar alejados o separados. Lo apropiado, ¿no podemos entenderlo también como aquello que no me hace daño a mí o a los demás?, ¿o lo apropiado es sencillamente el bien, lo superior, lo mejor, lo más adecuado? Preguntas para la discusión que pueden caber dentro de este término que como

hemos dicho se presta a muchas interpretaciones. En todo caso, a nivel por ejemplo de comunicación, y si el mejor comunicador es aquel que puede decir algo de varias maneras, lo «apropiado», ¿se puede entender como el mejor mensaje dentro de los posibles, en el mejor momento?

Finalmente, el *Recorded*, es un término más sencillo asociado a la dimensión concreta. Lo registrado es lo previamente anotado en el plan; pero también lo concreto, lo producido, el «entregable» para saber que estamos haciendo algo. El tener objetivos pasa por tomar acción, y para ello es necesario tener indicadores claros, concretos que nos permitan verificar qué tanto estamos avanzando.

En suma, algunas formulaciones finales que resumen lo que implica hacer objetivos:

No se reduce a una formulación acabada y cerrada. Hacer objetivos generalmente implica dividir y subdividir procesos, componentes, conceptos, secuencias. Ya explicamos que no es solamente tantear o redactar enunciados, sino realizar un análisis técnico de lo que ello implica. Elaborar una secuencia de acciones, ir de lo simple a lo complejo, quizá de lo general a lo particular; donde sea posible delegar. Otra manera de reflexionar es diferenciar la cuestión de la táctica y la estrategia; la táctica es, en este contexto, la acción o acciones particulares que supone cada estrategia para realizarse, son de naturaleza operativa y de corto alcance (desplazar a un regimiento a cierto sector, abastecer de armamento a un grupo); la táctica es «un ángulo mental competi-

tivo». La estrategia es un plan maestro para ganar una campaña y consiste en elegir el lugar y el momento del combate, así como las fuerzas necesarias con que llevarlo a cabo (...). La táctica es, por el contrario, «la forma operacional de desarrollar el combate, y exige el hábil empleo de ciertos instrumentos y técnicas para vencer en diversas batallas que componen la campaña». (cf. Ramírez, Avilés, Ponce de León, 2020).

Dar seguimiento a objetivos no es una operación únicamente racional. Se puede tener muy clara la formulación, y en su letra, un objetivo es cumplir con todos sus elementos, pero eso no será suficiente. Para lograr algo es necesario desarrollar una actitud, y una mentalidad de quien efectivamente quiere alcanzar eso. Se sugiere un compromiso con los objetivos, con los cuales debe haber una relación intensa, no superficial. Si bien hay quien sugiere tener anotados y en el escritorio dichos objetivos, lo que importa es dedicarles atención, estudio, tiempo, lo que ayudará a construir la pasión, el compromiso.

Cuidado con la procrastinación. Ya profundizaremos un poco en el siguiente apartado, pero entre los enemigos que tenemos a la hora que decidimos hacer algo, está uno que, como decíamos, se ha puesto de moda: la procrastinación. Siempre iniciar algo es lo más difícil. Los principios suelen ser más difíciles. Algún multimillonario llegó a decir que obtener el primer millón de su riqueza fue lo más difícil. Buscar la motivación es reflexionar sobre el porqué, el sentido de la acción. El

caso que siempre se pone para criticar la motivación es la asistencia al gimnasio para mejorar la salud, bajar de peso o cualquier otra razón; generalmente se va dos, tres o cuatro semanas y luego se rescinde, ¿por qué?, porque en el fondo no era tan importante, porque quizá hay otras motivaciones.

El valor de las pequeñas cosas. Para lograr algo creemos importante apreciar el valor de las pequeñas cosas. Generalmente lograr algo no es hacerlo de una sola vez, sino ganar varias conquistas que pueden ser muy pequeñas, pero sumamente útiles porque éstas mantienen el ánimo, el interés, la actitud. El valor de las pequeñas cosas permite mantener la actitud, la energía. En ese sentido nos gusta mucho citar el clásico de William H. McRaven, famoso *marine* de los Estados Unidos que devino bestsellerista con su libro *Tiende tu cama*; la alocución que sirve de base al libro se puede encontrar en un video de *YouTube* con millones de vistas. Su libro es un claro ejemplo del valor de las cosas sencillas, ¡tanto como tender una cama! La interpretación es sugerente y dejamos al lector la posibilidad de juzgarlo y descubrir el significado de las acciones pequeñas, para las cuales ciertamente se pide una actitud, un aprendizaje y una visión, que nos guste vincular a hacer planes, lograr metas y alcanzar objetivos: desde los menores, hasta los más vitales.

Pero a pesar de lo anterior cabe preguntarnos por efectivos didácticos, porqué muchas personas que se plantean algo no lo logran. Ello nos puede ayudar a reflexionar sobre justamente las implicaciones de hacer

objetivos, y reforzar esa idea sobre la que insistimos a lo largo de este capítulo en el sentido de que esto es algo más importante que solamente poner un enunciado en una hoja de papel. Claro, pensar en objetivos es hacerlo en el campo de la vida pública y privada, en la formación universitaria y en la vida de todos los días. Quizá por ello es que queremos darles una mayor importancia de la que aparentemente tienen.

4.2 ¿SÍNDROME DE «FIN DE AÑO»?

A la hora de reflexionar en objetivos, propósitos y metas, no resulta descabellado pensar en un ejercicio del tipo año nuevo en el que uno hace propósitos de manera débil y general. Esa imagen estereotipada del porqué la gente no cumple lo que dice en año nuevo que realizará nos sirve para este paréntesis.

En primer lugar, uno de los más grandes obstáculos para lograr algo son las palabras internas que nos decimos de algo: es el mundo de las repeticiones, excusas, justificaciones y ese mundo que por ejemplo Blair Singer en *Vendedores perros* habla de la *vocecita*, que es ese ruido interior que uno se dice una y otra vez para hacer o dejar de hacer algo, para justificarse o excusarse, el diminutivo connota ese carácter negativo de algo que si no se aprende a manejar puede ser terrible. ¿Cuál es el origen de esa *vocecita*?, nuestros aprendizajes sociales, el mundo en «piloto automático» que nos hemos creado para hacer o no; la falta de disciplina respecto a algo tan fundamental como es aprender a observar los pensamientos que se pueden convertir en el mejor

aliado (todo objetivo comienza con pensarlo) o el peor enemigo de amonestaciones, autocríticas, etc. Las terapias cognitivas han puesto mucho énfasis en el valor que tiene el pensamiento, y sus extensiones al campo de la clínica, el desarrollo organizacional o las ventas. La importancia que tiene este aspecto explica por qué el yoga o demás disciplinas de corte oriental tienen, y con razón, el éxito que la tendencia a estar racionalizando en occidente no ha sido la mejor escuela a favor del autocontrol, la claridad y el foco. La mente parece decirnos que todo es importante, sigue como loca de la casa de una idea a otra, sin que por momentos parezca que podamos frenarlas; y para echarle leña al fuego, el imperio de las redes sociales, el minimalismo del *Whats App* y la eterna distracción del celular, con potencial fascinante y atroz ante las dinámicas del pensamiento. No resulta exagerado decir que una persona que no orienta su pensamiento al objetivo, no lo va a lograr. Querer conseguir algo, supone estar pensando —en una particular frontera con la obsesión quizá—, pensar en ello, abocarse a ello, usar la mente como la herramienta que es.

Un segundo factor que obstaculiza el logro de metas, quizá con niveles menos angustiantes que los primeros, es cuando no hemos planteado correctamente las metas. Esto se debe a que o son demasiado ambiciosas o, por el contrario, poco estimulantes; sin factor de realidad, o sin relación con lo que alguien puede hacer. La meta, el objetivo no es solo decirlo: hay que escribirlo y derivar un plan que justamente funcione como un tipo de «prueba de ácido» respecto a su via-

bilidad. Y justo para facilitar ese proceso, varios de los términos-clave que hemos citado arriba enfatizan el ser preciso, porque eso facilita la focalización, el enfoque sostenido y permite orientar las fuerzas —muchas o pocas— que tengamos para lograr algo. El clásico dicho «el que mucho abarca, poco aprieta» parece ir en esa dirección, en cuanto a aprender a economizar lo que tenemos (sobre todo recursos y el activo más valioso, el tiempo).

Un tercer elemento que dificulta que las personas alcancen lo que se plantean es la distracción, la dispersión, que de hecho sigue el hilo del obstáculo anterior. ¿No has tenido la impresión de que trabajas mucho y que no avanzas?, ¿de que a pesar de que inviertes tiempo y energía, tienes la sensación de que no logras lo que quieres? Por ejemplo, emprender algo, es frecuente revisar porqué estamos haciendo eso, y dentro de las rutas que tenemos para avanzar, si es que estamos escogiendo la mejor de ellas. Por ello, es importante bajar el ruido del mundo, del qué dirán, de la aprobación/ desaprobarción social, de lo que a uno le dijeron que tenía que hacer, aunque no te guste o no se asocie a tus valores. En suma, la improductividad es sinónimo de dispersión, de ruido, de constantes distracciones — como las que desgraciadamente nos ofrece el mundo de hoy, materializadas en ese prodigio de la tecnología como es el *Smartphone*. Moverse mucho, estar ocupado, hacer muchas cosas, no es sinónimo de ser efectivo y lograr tus metas. Atención si este síntoma es identificado frecuentemente, porque ahí radica parte de la clave, y de una especie de «primo-hermano» de la dispersión

que es la ya mencionada procrastinación, verbo que en el mundo de la autoayuda y las redes sociales se ha puesto de cierta moda y significa postergar, dejar para después (seguramente porque antes tenemos que hacer cinco cosas que no son importantes pero que alguien en el mail, en la oficina o en casa, nos está diciendo que es para hoy).

Una de las razones por las que las personas no logran lo que quieren es porque desarrollan una imagen mental que subestima lo difícil del proceso, dicen cualquier cosa y pueden iniciar abocándose a algo, pero no va a ser suficiente ese impulso para tener algún tipo de logro significativo. Al encarar las primeras dificultades fácilmente se abandona la tarea, así de sencillo. Subestimar el proceso se relaciona con no haber planteado la tarea en su justa proporción o dimensión, no se trata de sobrestimarla, sino simplemente de colocarla en su justa proporción y no desagregar las actividades que la pueden implicar. Esos propósitos de año nuevo generalmente son valiosos —por más trillados que puedan ser—, pero generalmente son cosas dichas al vuelo, que en el fondo las personas no quieren lograr del todo; a veces proceden de estereotipos (como el típico bajar de peso, aprender un idioma, etc.), pero no hay intención de propósito, ni mucho menos un compromiso vital y ferviente, de quien realmente quiere hacer algo, y por ello quizá la subestimación del proceso.

Otro aspecto, es que muchas personas no logran lo que quieren, o no se empeñan lo suficiente porque esperan que la gratificación sea instantánea, que la recompensa inmediata sea física, emocional, económi-

ca. En ese sentido no ayuda mucho nuestra tendencia cultural y las formas del hiperconsumo que aceleran la necesidad de tener algo, de disfrutarlo cuanto antes, y si esto no es posible, se abandona. Las nuevas tecnologías facilitan el acceso rápido a muchos bienes de consumo (desde una película hasta un comedor) y esta tendencia comercial sumada a otros factores psicosociales forman un entorno que a muchas personas les hace incomprensible el sentido del mediano y largo plazos; es por ello que en muchos órdenes (religioso, salud, consumo, dinero) hay empresas o predicadores que ofrecen soluciones a corto plazo porque, se sabe, es lo que la gente busca; o peor aun, en canales de telemercado podemos ver muchos productos que ofrecen soluciones o respuestas rápidas, sin esfuerzo, casi instantáneas; hemos perdido el valor del esfuerzo en todos los aspectos de la vida, hasta en el moral, con una especie de «ética indolora», *pret-a-porter*, acomodaticia y ajustada a la comodidad personal. Con la lógica de la gratificación inmediata se borra el sentido del mediano y largo plazos, que se han vuelto incomprensibles, y que generalmente las personas abandonan, porque al no ver resultados rápidos no sabemos cómo comprometernos. Y también nos enseña algo: el valor del mediano y largo plazo en muchos órdenes de la vida como un recurso complementario, y como el logro de cosas —por ejemplo, hacer un escrito largo, una investigación o la famosa tesis de grado— que si no se ha desarrollado este «músculo temporal» (por darle un nombre), es difícil de lograr.

Finalmente, algo que ya hemos mencionado, pero no está de más, para lograr algo, hay que salir de la zona de confort, por ello la importancia de intentar cosas nuevas, tener osadía de no quedarse con lo sabido, lo conocido, lo estable. Es un tema nuevamente de actitud y disposición. Salir de esta «zona» implica romper mitos y temores, y buscar un punto medio entre la osadía y el riesgo calculado. Salir de esta «zona» no supone ser del todo impulsivo, sino tener el valor y la confianza hacia tareas que, aunque distintas, parece razonable intentar alcanzar.

4.3 ¿EL OBJETIVO MÁS DIFÍCIL DE LOGRAR?

Algo importante en la perspectiva profesional es sin duda orientar un sentido de vida. La actividad profesional es a lo que uno se dedica, o eventualmente —tal vez en el peor de los casos—, algo por lo que te pagan. Hemos dicho ya que en la institución escolar hay temas, asuntos que no se abordan o no están incorporados y justamente esto que ahora se llama «*Coaching* de vida» no es algo incorporado porque se asume que no le toca a la institución, en parte es cierto que ella no decide por el individuo, pero podría decirle que si no tiene ese sentido no podrá realizarse.

En la siguiente gráfica encontramos esa relación entre el trabajo de todos los días (lo que nos da de comer), hacer algo que nos gusta, a diferencia de aquello que nos apasiona, y finalmente el sentido de vida. El esquema tiene varias posibilidades de interpretación. Siempre el ideal es la sincronía entre los cuatro cuadrantes

(lo que amas, en lo que eres bueno, lo que el mundo necesita y por lo que te pagan). Cada quien hará su propia gráfica, con sus matices y ajustes: en ocasiones coincidirían y en muchos casos tal vez, pero sin duda esto es muy relevante en la formación del comunicador, el estratega de la comunicación, el educador, alguien sensible a los grandes objetivos de la vida, de las personas, de los grupos sociales con quienes se compromete y con quienes decide trabajar, es por ello que en este escrito, no nos parece menor abordar el tema aunque sea de manera general, más aun pensando que los lectores principales serán jóvenes o estudiantes, y que este es un asunto, que justamente por presuponerlo en las aulas universitarias se considera incluso como algo «menor», o propio de cierta «literatura de autoayuda» más que de cualquier discusión «seria», «académica», «intelectual». Si bien no es algo «serio», es «vital», no es algo «académico», pero es «existencial»; no es algo «intelectual», pero es «integral», que incluye cuestiones físicas, mentales, emocionales, sociales y trascendentes, a la manera de la vieja pirámide de Abraham Maslow que hemos comentado.

La expresión «dar sentido a la vida» pide matices y aclaraciones porque se le define distinto, dependiendo de si es una charla motivacional o un curso de literatura. «Sentido de vida» nos hace recordar quienes se enfrentan a situaciones «pico» que llama Maslow y ven modificada su existencia; o bien a aprendizajes vitales, de esas marcas imborrables que pueden determinar un antes-después en la trayectoria de alguien. En todo

caso «sentido de vida» implica un fuerte compromiso de la persona con respecto a lo que quiere, ama y desea.

IMAGEN 1



Tomado de: <https://www.emprendices.co/claves-descubrir-tus-talentos-proposito-la-vida/>

Diana Zuluaga en su video *blog*¹⁴ señala que hay formas de saber cuál no es tu propósito de vida. Pensar y

¹⁴ Se puede ver ¿Cómo saber cuál es mi propósito? Subido el 9 de enero de 2017, https://www.youtube.com/watch?v=GbPbFQK9_j

pensar de manera romántica e idealista te mantendrá frustrado y sin tomar acción; hay formas y métodos que pueden ayudar a hacer de esta labor algo menos estresante y más realista. De las siete formas que esta *coach* colombiana menciona, hay cinco que consideramos las más importantes:

1. Pensar que la respuesta se encuentra fuera de uno mismo

Los talentos y curiosidad son algo que da pistas de por dónde va el tema; en lugar de ver afuera de uno, los psicólogos recomiendan ver al interior, escucharse más, aprender a reconocer las emociones y sentimientos propios.

2. Pensar que cuando se va a encontrar ese propósito todo será más fácil

En realidad, el propósito pide más disciplina que sentimiento; no es algo ideal, metafísico, ajeno al contexto de cada persona, sino que ciertamente gracias a una gran fuerza de voluntad se puede cambiar, pero dicho propósito no tiene que ser algo épico, heroico y completamente a contracorriente. Ese propósito no depende solamente de un impulso inicial, que por ejemplo te haga creer que solamente se toma acción cuando uno se siente bien. Seguir el propósito es más una decisión que un sentimiento, el cual generalmente es oscilante y puede cambiar. El propósito se vincula más con la autodisciplina y la constancia y muchas veces los resultados no se ven inmediatamente.

3. Creer que el propósito será una revelación divina

Uno de los errores comunes es creer que encontrar tu propósito será una epifanía dentro de un momento particular en la vida, que uno generalmente pasa esperando, y ello justifica el no tomar acción, porque se considera que ese «momento divino» no ha llegado. Esto hace que muchas personas esperen señales o signos espectaculares, que generalmente no se presentan. Por ello es importante perseguir la curiosidad, las cosas que te emocionan libremente como claves iniciales que luego se pueden traducir en indicaciones o experiencias más precisa que vayan dando claridad paulatina sobre ese propósito. Qué te sale fácil que a otros les es difícil; porqué te felicitan muy a menudo.

4. Pensar que hay solamente una forma de ejercer tu propósito

Se puede caer en el error de pensar que encontrar el sentido de vida supone un solo camino, una sola tarea o actividad, completamente excluyente de otras. La clave del propósito son tus intereses y talentos y hay formas de ejercer eso; hay industria; puede ser un trabajo o no, puede ser una actividad voluntaria o rentable, puede ser en el seno de tu vida privada o pública. Aquí viene la creatividad y la experiencia particular, porque el propósito es una respuesta personal a las situaciones en las que cada uno se encuentra. Las nuevas tecnologías ofrecen áreas de oportunidad en la expresión de ese propósito: ayudar a otros, favorecer una causa, promover unos valores. Muchas veces sí se tiene el propósito, pero

a veces lo que hay que hacer, es precisar el enfoque, la industria, el *networking* para favorecerlo o facilitarlo.

Ejercer tu propósito no tiene que verse reflejado en un trabajo de 9 am a 5 pm todos los días en una oficina. La clave del propósito es algo que se encuentra alineado a los valores y la personalidad. A alguien le puede gustar, por ejemplo, viajar, sin embargo, eso es distinto a montar una agencia de viajes; alguien puede ser muy sociable y disfruta estar con la gente, pero es distinto a montar una agencia de relaciones públicas. Un propósito puede tener distintas expresiones.

5. No considerar el precio que se debe pagar por tener lo que quieras

Hay un aspecto sobre el que no se reflexiona, que siempre seleccionar algo, es renunciar a otras cosas. Cuáles son las consecuencias en la familia, la vida personal, el uso del tiempo libre, los recursos. Por ejemplo, si alguien quiere tener dinero, ello implica saberes, técnicas, aprendizajes, sacrificios, conversaciones o situaciones incómodas, estar preparado para traiciones de colaboradores y demás situaciones generalmente muy desagradables que no son parte o no se visualizan. Es cierto que para este propósito uno no debe tener clara la «película completa», pero sí considerar los supuestos, justamente, estar preparado y que ante las primeras dificultades no se caiga en el desánimo. ¿Cuál es el precio que debo pagar para tener lo que quiero?

4.4 LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES EN LOS ROLES DE VIDA

Los valores son normas que te rigen e indican como te comportas en tu interior. Si alguien está en conflicto con sus valores fundamentales, aunque aparentemente le guste lo que haga, siempre habrá un motivo de conflicto, eso es estar alienado a los talentos e intereses. ¿Cuáles son los valores más importantes? Los valores tienen que ser respetados porque reflejan la identidad más profunda de la persona, lo que, por otra parte, va a facilitar después que tomemos decisiones.

Hay un propósito que en el fondo todos los seres humanos compartimos, que es el de servir, el de amar. Generalmente cuando pensamos en los demás, o damos algo de nuestro tiempo a quien lo necesita eso nos hace sentir bien. La ciencia ha descubierto fenómenos interesantes que ocurren en el cerebro; se trata de esos actos generosos que no necesariamente tienen que ser excepcionales, o suponer ir a un país remoto a darle a alguien de comer. Una parte de ese propósito tiene que ver con nuestras relaciones humanas, con la forma como nos relacionamos con nuestros seres queridos y amigos. Todo propósito va ligado a servir a los demás. Una forma de encontrarlo es justamente preguntando cómo puedo usar mi propósito para ayudar a los demás. De hecho, una de las frustraciones en la «búsqueda» del propósito de vida viene de la idea de que es algo individual que corresponde a uno, que uno debe ser el centro de la acción. Es cierto que dicho propósito implica una respuesta personal, individual, libre,

pero no menos cierto es que esa respuesta tiene que ser «amorosa», es decir, implica siempre una relación con los otros, y cómo podemos servir, dar lo mejor de nosotros mismos para ayudar a otros a resolver sus problemas, o facilitar la gestión de sus necesidades. Nacimos para colaborar, para dar lo mejor de nosotros a los otros, para servir.

En japonés existe un concepto que es *Ikigai* que es el equivalente a la razón de vida, encontrar el *Ikigai* es encontrar la razón de vivir. El *Ikigai* te ayuda a entender por qué quieres lo que quieres (mejorar la salud, viajar, ayudar a la familia), ¿por qué quieres perseguir ese sueño?, ¿por qué quieres estar más sano o viajar más?, es decir, comprender los motivos, es importante porque te da una motivación interna y duradera. Ésta es permanente, no es pasajera; sabes lo que te gusta y por qué te gusta.

El *coach* Seiiti Arata habla de cinco técnicas para encontrar ese *Ikigai* que implica como condición tener una conversación honesta consigo mismo, y no lo que otros dicen que es bueno para ti:

1. Empezar pequeño, deshacerte de delirios de grandeza. Empezar un área de tu vida que requiera atención; dejar de lado lo difícil.
2. Liberarte de las viejas ideas sobre lo que quieres en la vida. Quién dice que debes tener el carro del año, una casa frente al mar para ser feliz; muchas de estas ideas han venido de «fuera» (los amigos, la publicidad, la familia), no son producto del discernimiento y la autoobservación.

3. Buscar armonía y sustentabilidad. No tendría sentido ese *Ikigai* si no produce armonía, y si no es algo que pueda ser duradero; se puede vivir de ello, ayuda a mantener la salud. Es pensar también lo que ya comentamos en la primera imagen de este apartado respecto a cuatro «áreas», «cuadrantes», «círculos vitales» que es deseable tengan equilibrio, lo que en sí mismo va a facilitar que sea sostenible.
4. Sentir alegría por las pequeñas cosas. No se trata aquí de condicionar la felicidad a grandes metas poco realistas. Aunque, por otra parte, hay otros *coach* que sí invitan a soñar, a tener la mente abierta. De cualquier manera, es importante siempre tener en cuenta los elementos básicos para generar objetivos de vida, como ya lo explicamos. Un error puede ser diseñar un proyecto gigantesco y condicionar tu felicidad propia a ello. Por ejemplo, si alguien quiere acabar una licenciatura es una tarea que pide esfuerzo durante cuatro años; si todo el acento y la mirada se pone en el momento de la titulación va a ser muy estresante pensar en cada uno de los 1500 días (cuatro años) que pases en las aulas solamente para un acto académico que dura pocas horas; y una vez al concluirlo, la sensación de logro durará un tiempo y luego vendrá otra meta. En su lugar, parece más conveniente establecer metas de corto, mediano y largo plazos en las que aprendamos a disfrutar del proceso, incluso de los «errores» que se van cometiendo, de esa manera el proceso es menos estresante y al final se llegará con una sensación de alegría, si tal término cabe, menos tensa y dramática. Esta perspectiva se basa en la idea de que nuestra vida en realidad tiene muchos momentos gratos; pequeños

logros, y esos «grandes momentos» son en realidad muy pocos.

5. Estar aquí y ahora. Aprender a vivir en el momento presente; aprender a disfrutar el viaje y no solamente el objetivo final. Cuando nos centramos en el deseo, en lo que queremos, de alguna manera dejamos el «ahora» de lado; el problema es que siempre queremos anticipar el futuro, pensar en lo que vendrá, lo que generalmente conlleva mucha ansiedad; por otra parte, el pensar reiteradamente en el pasado, en otra época que se considera mejor, lleva a la depresión, a la tristeza. «Ser amigo del presente» es un aprendizaje, porque el momento de cambio es el «presente», entendido de forma dinámica y no como algo estático. Ciertamente es importante planear, organizar, pero eso se realiza desde un «ahora».

Como puede verse, el tema de pensar en objetivos tiene muchas dimensiones y niveles. Desde los más inmediatos, en el trabajo, en las tareas cotidianas, hasta los más generales y existenciales. En todo caso, hemos querido incluirlo como parte de una dimensión formativa básica, que no es un proceso acabado como ya explicamos, pero que es imprescindible y que no se puede postergar. Creemos que la generación de objetivos, según lo que hemos visto, es una competencia fundamental ante la que frecuentemente la escuela tradicional no ha prestado la debida importancia. Pero en el caso del pensamiento y la comunicación estratégica es fundamental.

Hemos querido darle un matiz si se quiere motivacional a esta lección, porque trazar objetivos, no es algo que solamente realizan los pedagogos en uni-

dades de aprendizaje, sino que forma parte de algo transversal, que tiene conexiones con la comunicación, con los negocios y con la propia vida. En ese sentido cabe recordar aquella lección del fundador de la famosa compañía *Apple*, Steve Jobs,¹⁵ en una alocución que dio a los graduados de una universidad californiana. Él mismo habla de algunos puntos vinculados con su propia historia personal. La importancia de siempre seguir la curiosidad y la intuición; de estar enamorado de lo que haces, porque eso te ayudará a empezar nuevamente; de encontrar lo que amas, y si no lo has encontrado aún, seguir buscando y no conformarte. Finalmente aprender de la muerte: si lo que hiciera en el último día de mi vida, es lo que voy a hacer hoy, y si la respuesta es negativa durante varios días, eso supone que hay que cambiar algo; ante la enfermedad que lo aquejaba. Jobs termina sugiriendo a los jóvenes graduados a quienes se dirigía «permanece hambriento..., permanece loco», en el sentido —o así lo queremos interpretar— de siempre estar abiertos, aprendiendo y creando, buscando lo que sintoniza con nosotros, y en temas de comunicación estratégica podríamos decir: resolver problemas, dar valor a las personas que nos rodean, crear soluciones para hacer mejores entornos, hacer el «mundo complejo» (en el sentido cibernético de más informado e interconectado), llevar adelante

¹⁵ Como en muchos de estos materiales muy citados y conocidos hay diferentes versiones en *YouTube*, entre otras: *Mejor video motivacional Steve Jobs*, subido el 1° de abril de 2012, en línea <https://www.youtube.com/watch?v=A-h0UkJ7-o0>

proyectos de desarrollo, de emprendimiento, de tipo social que generen un impacto positivo y sea, en lo posible, fruto de nuestro trabajo dejar un mundo mejor, aunque sea un poco. Nos parece una actitud interesante y también la queremos compartir en estas lecciones.

SEGUNDA PARTE

ALGO MÁS QUE NOTAS VIVENCIALES

UN PARÉNTESIS

En alguna ocasión vi un gráfico, de los muchos que circulan por redes como *Pinterest*, sobre aspectos que la escuela no enseña, materias que no existen en la universidad (véanse imágenes 1 y 2). Si bien la expresión puede ser relativa y desde otros referentes más cívicos o cooperativos pueden argüirse saberes que la escuela-universidad no enseña; me pareció que las imágenes señalaban un área de oportunidad. No quiero decir que la institución formativa nunca pueda decir algo a propósito de estos asuntos, sino que no existe un currículum, materias, programas de seguimiento, etcétera, referentes a esto.

Con frecuencia aspectos sabidos, casi obvios, aparecen con posibilidades fascinantes. Un ejemplo es el caso que se muestra en *Take the lead* cinta, al parecer basada en una historia verdadera, y protagonizada por Antonio Banderas; el actor malagueño cuyo personaje es un profesor de baile de salón que llega a una escuela

de barrio en Nueva York con un tipo de estudiantado muy especial, adolescentes muy rebeldes con fuertes problemáticas sociales. La cinta muestra los retos, los prejuicios, la evolución; con algo de *glamour* —como suele corresponder al cine de Hollywood—, el elegante y refinado profesor logra que sus estudiantes pasen del absoluto prejuicio a ser finalistas en concursos de baile de salón. La directora del centro educativo queda ananadada, al ver las posibilidades de algo que al principio ni ella misma creía, menciona que debe construirse un programa, un currículo, etcétera, podemos imaginar el resto.

Con este ejemplo queremos decir que en este caso el baile, no se pensó inicialmente con esas posibilidades de desarrollo; de hecho, ni a los estudiantes. En su pedagogía el protagonista hace ver cómo detrás del baile hay más cosas: la oportunidad de aprendernos a tratar, de coordinarnos para hacer juntos cosas que individualmente no podríamos hacer. Y todo ello se hace sorpresivamente desde el baile de salón, algo aparentemente alejado de la perspectiva, concepción y visión que en esa escuela tenían de esa actividad.

En el caso del currículum de cosas que deberíamos saber, pero de las que la escuela nos ha enseñado casi nada, opera más o menos igual; hay una serie de prejuicios, por ejemplo, que aprender a vender o a enfrentar el fracaso, a manejar el tiempo o a comunicarse bien, son habilidades que pueden estar vinculadas a ciertos entornos, esferas o espacios; a actividades lucrativas en las cuales quienes las ejercen no tienen preocupación por la comunidad. Por ello uno de los

primeros subapartados, en el caso de la educación financiera (que es otra manera de decir, cómo aprender a tratar con el dinero), es fundamental revisar nuestros juicios y prejuicios de lo que es ese medio de transacción e interacción, que es una convención como muchas más, y que vemos reflejado en un papel impreso por los bancos centrales, que fuera del acuerdo de una comunidad, no tiene más valor.

Lo mismo sucede con saberes fundamentales, básicos, casi obvios, y quizá por eso la escuela como institución no considera que le correspondan, o bien deja a otros agentes sociales para enseñarlos. Estos saberes básicos pueden tener referentes y aplicaciones distintas, desde dimensiones más existenciales (saber estar en silencio, saber esperar, aprender a morir) hacia aspectos más comunicativos o sociales de ciertas etapas de la vida (saber escuchar, saber vivir en pareja), y sobre las cuales, no negamos la institución pueda decir algo, pero dista de reconocerse como un sistema organizado.

Al ver las imágenes 1 y 2 podemos ver asuntos muy distintos, algunos casi extraños como el de *reality check*, o algo que puede ser muy abstracto como «vida adulta». En todo caso lo que las imágenes quieren decir es que hay saberes fundamentales que la escuela ha dejado a la vida privada de las personas y que en principio si la escuela quiere darnos herramientas reales para la plena realización de la persona, pudieran considerarse más que útiles.

IMAGEN 1



Tomado de <https://m.facebook.com/1972546322865998/photos/si-la-escuela-no-te-lo-ense%C3%B1a-la-vida-lo-har%C3%A1/300475344631194/>

IMAGEN 2



Tomado de <https://sophiaeducationfunds.org/materias-que-deberian-enseñar-en-la-universidad/>

En esta segunda parte queremos hacer un resumen de algunos de esos saberes fundamentales contenidos en las imágenes anteriores. No se trata de un manual, sino de ejemplificar la vitalidad y el valor transversal que pueden tener ciertos conocimientos.

Quizá una de las anécdotas que más me animó a escribir este paréntesis en un manual de comunicación, es algo que me tocó ver en Los Ángeles respecto a que la famosa Universidad de California, según me contó un colega, había decidido dar algunas otras herramientas a sus estudiantes de humanidades y lenguas para que pudieran encontrar más fácilmente trabajo, esto porque habían detectado que la capacidad de la propia universidad para absorber a muchos egresados en esas áreas, cada vez era menor, y consideró necesario darles más herramientas para desempeñarse mejor fuera de los claustros, las aulas y el ambiente propio del mundo de las humanidades.

En el fondo no tendría que verse como algo «opuesto» o «ajeno» a la propia universidad en el sentido más amplio del *universitas* que pretende esta institución de origen medieval en la difusión y divulgación de saberes, técnicas. En la propia Universidad Autónoma de la Ciudad de México, en sus primeros años —cuando había un interesante aire como de volver a repensar todo lo relacionado con la educación, la formación, y la universidad. En aquel ambiente podían escucharse todo tipo de ideas, las más diversas propuestas dentro de ese ánimo de repensar absolutamente todo otra vez: desde quien argumentaba, por ejemplo, que como lo importante no era el saber especializado, un profesor

sentía que conociendo el método podía dar cualquier materia; o bien alguien más que pensaba una universidad sin calificaciones que solamente se dedicara a la difusión del saber; o la idea de una universidad que pudiera certificar saberes tradicionales, populares, originarios sin necesidad de escolaridad o de tomar cursos.

5. SABER DE FINANZAS PERSONALES

Entendemos por finanzas personales, los fundamentos de educación financiera. Ello significa tener conocimiento sobre algunos aspectos básicos del dinero, para alcanzar la libertad financiera, que suele ser lo que muchos educadores financieros y quienes se forman en estos temas desean alcanzar. Alcanzar dicha libertad no significa tener un carro del año a la puerta, o peor aún, un helicóptero que nos esté esperando en la azotea de nuestra residencia. Estos son prejuicios que el cine, el entretenimiento, los discursos convencionales han creado y representado de lo que significa tener dinero. El tema del dinero es más relativo de lo que parece, porque su concepto puede cambiar. Douglas Housel lo explica muy claramente en sus clásicos *How to think about money*, donde dice que la historia personal de cada uno determina el valor que les demos a los componentes asociados con el dinero como los metales, la bolsa de valores, el efectivo, las inversiones, etcétera.

El dinero, o como algunos lo llaman el «juego del dinero» consiste en parte en generar pasivos que paguen nuestros gastos, en procurar que el tiempo lo invirtamos en aquello que deseamos hacer, a favor de la gente

que queremos de las causas en las que creemos, sin que tengamos que estar extremadamente preocupados por invertir tiempo, recursos para ganar ese dinero que nos permita hacer las cosas que realmente queremos hacer.

Si bien el tiempo que vivimos implica retos e incertidumbre, desde el punto de vista de la educación financiera, vivimos un tiempo muy prometedor y sugerente, porque en primer lugar, muchas actividades que antes eran reservadas a los ricos, o a los muy ricos, ahora se han democratizado, por ejemplo, invertir en la bolsa de valores, comprar criptomonedas, tener acceso a instrumentos que dan mayor rendimiento que las cuentas bancarias simples, acceder a instrumentos de inversión atractivos, todo ello se puede hacer de mayor manera y con menos dinero del que antes se requería para poder acceder a algunas de estas actividades; además, la información disponible (gratuita y de paga) es inmensa porque tener dinero y no tener educación financiera, es como subirnos a un carro de alta velocidad sin conocerlo de todo, las probabilidades de un accidente son muy altas.

Aunque estas lecciones no son sobre educación financiera, ésta tiene una altísima dosis de estrategia, planeación, organización y administración que son palabras claves fundamentales que acompañan estas lecciones, y que se vinculan con competencias que queremos promover en estas páginas. La aventura de instruirse por medios no formales es interesante: textos, autores, *video bloggers*, páginas, cursos en línea o educadores financieros que generan contenidos, videos y demás instrumentos muy sencillos y abiertos a

todos. Desde el clásico de Sofía Macías (*Pequeño cerdo capitalista*), el manual de inversiones de Héctor Sosa o los clásicos de Robert Kiyosaki, Napoleon Hill, Dave Ramsey, entre muchos otros. La lista es extensa, y muchos de ellos son *v-bloggers* que nos parecen honestos y bien informados como «Omar Educación Financiera» o «El lago de los business». Pero en todo caso lo que queremos subrayar con esta lección y estas páginas es la importancia de la educación financiera como un recurso de formación estratégica altamente valioso para la vida cotidiana de las personas, y es por ello que nos ha parecido formativo y pertinente poner sobre la mesa esta temática.

En todo caso si nos atrevemos a ver este paréntesis es porque creemos que, tras una perspectiva estratégica de la comunicación, hay habilidades, actitudes, conocimientos que son transversales y que se arraigan, curiosamente en esos saberes fundamentales que el sistema educativo no señaló. Imaginamos a un estratega de la comunicación que al mismo tiempo es una persona que guarda atributos de este «*check list*» existencial, pretexto de otras lecciones, que por el momento solo dejamos sobre la mesa y a manera de ejemplo presentamos estos tres apartados: saber de finanzas personales (capítulo 5), saber emprender (capítulo 6), ¿por qué nos ayuda saber algo (o mucho) sobre el proceso de ventas? (capítulo 7), saber ser productivo y más «efectivo» (capítulo 8). Pero a propósito de nuestro primer asunto, comencemos por considerar algunos de nuestros juicios-prejuicios sobre el dinero, porque es obvio que por más informados que estemos sobre algo, si seguimos pensando que el di-

nero, los negocios, el emprendimiento o las ventas son algo esencialmente malo, pernicioso o poco relevante para un estudiante de humanidades y ciencias sociales, no podremos avanzar mucho. No se puede crecer en aquello que realmente no se cree.

5.1 PREJUICIOS Y ACTITUDES EN TORNO AL DINERO

El tema del dinero es fundamental. No es exagerado decir que uno de los grandes pendientes de la escuela es no enseñar a las personas a manejar, comprender o conocer las características y las leyes del dinero; existen una serie de prejuicios generalmente muy rígidos que contribuyen a ello, y esto aplica incluso en las instituciones públicas que de manera generosa están orientadas justo en oposición a los supuestos valores del mercado en donde el principal y gran enemigo es el dinero en sí mismo, sin mediar siquiera explicaciones. Un primer elemento es erradicar algunos mitos sobre el dinero mismo.

El canal de *YouTube* «Libertad Financiera», uno de los cientos que hay sobre educación financiera, finanzas y temas afines, señala cuatro creencias improductivas que generan un efecto de «pobreza»,¹ las cuales resumimos en lo fundamental con la idea no de ser aceptadas, sino justamente reflexionadas y discutidas, sobre todo por el lector universitario de ciencias sociales en quien

¹ «Aprendiz financiero», cuatro creencias sobre el dinero que te mantienen pobre, <https://www.youtube.com/watch?v=IMfQKc-0kUJg>

pensamos principalmente, pero no únicamente claro, a quien está dirigido este libro:

«El dinero en sí mismo es algo malo»

Esta afirmación puede refutarse con el hecho que el dinero es solamente un medio, no es algo moralmente bueno o malo; es una herramienta, como por ejemplo un celular o móvil, que puede utilizarse para aprender algo, estar en contacto con los seres queridos, o bien estafar, robar o montar redes de maltrato hacia las personas. El dinero puede servir ciertamente para centrarnos en nuestros caprichos y excentricidades, pero también como medio para mejorar nuestra vida y sobre todo la de los demás. «Ser rico» aquí no es quien gana más, sino quien comparte más, lo que es una consecuencia de una mentalidad basada en sistemas, producción, prosperidad y abundancia. La creencia ontológica sobre la malignidad del dinero será sin duda un obstáculo. El dinero es moralmente neutral. El dinero no define lo que somos. Si alguien es egoísta, utilitario y envidioso sin dinero, también tendrá estas actitudes cuando tenga dinero. Si alguien sabe ayudar a los demás cuando tenga poco dinero, ¿qué esperar cuando tenga más?, se moverá en esa dirección.

«Alguien más va a cuidar de mí o mis finanzas»

Esta creencia tiene como principal consecuencia que promueve la pasividad en quien considera que una fuerza externa va a resolver algo que en parte le corresponde a cada uno. En realidad, este prejuicio se extiende a la idea sabida de cómo superar las dependencias,

o el conformismo de quien deposita las finanzas, por ejemplo, en agentes o situaciones externas.

El hecho mismo de que alguien debe cuidar de mí supone una concepción difundida por la familia, por las instituciones y por el Estado. De alguna manera mientras operó el estado del bienestar, una contraprestación que el Estado hacía tras años de trabajo, pagar impuestos, etcétera, era una pensión digna, una forma a través de la cual el Estado devolvía lo que el contribuyente le había dado. Como es sabido, el sistema de pensiones está colapsando y no hay signos de que vaya a recuperarse; ello no significa que los trabajadores y la sociedad dejen de luchar por sus derechos (al trabajo, a una pensión digna, etcétera), pero al mismo tiempo quizá sería un poco irresponsable pensar que al terminar nuestra edad laboral, nuestras condiciones van a ser iguales a las que teníamos cuando trabajábamos, a menos claro de que tomemos acción y hagamos algo. Para ello, los jóvenes tienen un activo fundamental que juega completamente a su favor: el tiempo. En clase, varias veces hemos hecho ejercicios, qué pasaría si alguien comenzará a ahorrar en sus veintes \$1000.00 pesos mexicanos al mes (más o menos 50 USD al momento de escribir), desde los 25 años digamos hasta los 55 o 60 años (generalmente el fin de la edad laboral, en promedio suele ser a los 65 años), si ese ahorro-inversión tuviera un promedio de rendimiento de 10% anual, al final esta persona tendría de sus aportaciones más ganancias, más de 3.6 millones de pesos.

Con este comentario queremos decir, que una adecuada estrategia de finanzas personales puede ayudar

sin duda, ante problemas estructurales o contextuales. Aunque somos conscientes de que esto quizá, ni resuelve todos los problemas, ni es garantía de un desarrollo pleno. La vida es algo más que cuentas en calculadora, pero de que ayuda..., ayuda.

«El dinero en realidad no es tan importante»

Es cierto que el dinero no es lo más importante, pero ayuda a realizar cosas que pueden ser importantes como apoyar a nuestros seres queridos, ser un agente más activo en la resolución de problemas de nuestra comunidad. Creo que no es exagerado decir que «el dinero es lo más importante de las cosas menos importantes» como escuchamos decir a alguien.

Amor y salud son más importantes que el dinero, pero esto no le resta importancia al dinero mismo que puede ayudar a que cuidemos mejor de nuestra salud y de nuestros seres queridos. El dinero, por ejemplo, puede ayudar a comprar productos de mejor calidad y que por tanto cuidan de nuestra salud; o bien, el dinero puede ayudar a que seamos más libres de decidir a las personas con las que queremos pasar nuestro tiempo, y no dependamos al 100% del trabajo, que muchas veces no se quiere, o no sentimos que nos llene. Tener buenas finanzas, no significa dejar de lado las demás cosas. Las finanzas «sanas» para que lo sean deben estar vinculadas con esas otras cosas que dan sentido a nuestra vida.

«Los ricos deberían repartir su riqueza entre los pobres»

No hay probabilidad que esto pase; al menos no en la forma en que uno quisiera. Una cosa es tener dinero

y otra es saber gastarlo, por ello hay quienes ganan la lotería y aun así acaban pobres, porque no saben qué hacer con ese dinero, o solamente han aprendido un conjunto limitado para relacionarse con él. Algunos multimillonarios de hecho han ofrecido que donarán una parte de su riqueza a la sociedad, y ello como tal no deja necesariamente satisfechos a todos porque consideran que hay algo de inmoral en la acumulación. Es cierto, la desigualdad en el mundo, lo cual creemos puede irse atendiendo no solamente con consignas o promesas de regalarle el dinero a alguien, sino por medio de estrategias racionales, inteligentes, cooperativas, sociales, o dicho en un concepto, a través de «educación financiera» entre la población sobre todo entre quienes menos formación o sensibilidad tienen respecto al paradigma de la riqueza.

En resumen, queremos subrayar una idea amplia de «riqueza» que no se subsume al principio del lujo, al derroche, la insensibilidad y el excesivo individualismo, sino por el contrario a una mentalidad y una actitud que generalmente no circula sola, sino que se vincula con cuestiones de autoestima, relaciones humanas, aspectos de administración y compromiso social. Cabe señalar que en esta idea de riqueza, no tendría sentido pensar únicamente en el propio enriquecimiento como fin y principio, como el caso de la película *El Juego* (David Fincher, 1997) actuada por Michael Douglas y Sean Penn; el primero es un hermano avaricioso, solitario y terriblemente egoísta; su hermano menor (protagonizado por Penn) le da un extraño regalo que consiste en una especie de «juego», sistema de terapia que le

permite a Douglas al final del «juego» reconocer lo valioso de muchas cosas, incluida su exmujer. Las cosas que le pasan rayan en lo inverosímil, pero como en toda ficción, lo que cuenta es la moraleja, y el hecho mismo de que tener dinero o no tenerlo es parte del tipo de persona en el que nos convertimos y eso sí que es lo que debemos observar.

Tras la idea de una formación básica en educación financiera viene algo que podría resultar incómodo y que llamamos «mentalidad de riqueza». La idea de riqueza como «mentalidad», aparece en muchos textos y referencias sobre el tema no solo de desarrollo personal sino de educación financiera, entre ellos *Los secretos de la mente millonaria* título de un famoso libro de T. Harv Eker. La parte en la que se describe como el «patrón del dinero», las creencias que te hacen «daño» y abonan a la relación existente entre tu situación financiera y los juicios-prejuicios que tienes sobre el dinero, las finanzas, los ricos, la riqueza y temas afines. La parte central del libro son formas de pensar que promueven no solo la pobreza, sino una «actitud de pobreza» lo que dentro de la nomenclatura del autor es «igual a hacerte pobre». Son formas de pensar entre una «mentalidad rica» *versus* «mentalidad pobre», el autor habla de esas «formas» como «archivo de riqueza» *versus* «archivo de pobreza». Y como hemos dicho no se piensa simplemente en «tener mucho dinero» o no tenerlo, sino en postulados vinculados a actitudes, disposiciones, conocimientos y efectos sobre las cosas a partir de los pensamientos que se tienen. T. Harv Eker en *Los secretos de la mente millonaria* destaca algunos rasgos de lo que significa esa

mentalidad de riqueza, que nos parece fundamental en cualquier plan de desarrollo en finanzas personales y algo más.

- No reproducir el victimismo. Verse como responsable de la propia existencia en lugar de solamente culpar a las circunstancias. Esto se relaciona con otro aspecto mencionado por el autor que pasa del simplemente pensar o desear las cosas, a comprometerse con ellas, es decir, a tener un enfoque sostenido, a buscar la información que sea necesaria para cumplir las metas, a desarrollar una disposición mental alineada a los objetivos y por tanto a un compromiso claro, contundente.
- Aprender a moverse más allá del lugar de confort, para pensar cómo dar valor a quienes me rodean, a mi comunidad. Para Eker hay que aprender a pensar en el dinero más allá de solamente pagar las deudas. Uno de los sentimientos que más proliferan es justo el de pobreza que es igual al gasto, al nunca tener lo suficiente lo que se acompaña con sentimientos de miedo, incertidumbre, duda, sospecha.
- «Salir la zona de confort» es aprender a hacer nuevas cosas, desarrollar nuevas ideas. Las personas reguladas por el miedo, no se mueven, no piensan en crecer, no aspiran a metas más amplias, y no se comprometen con metas mayores, por miedo a perder lo que se tiene. Por eso alguien dice que el peor riesgo que puede haber es no asumir riesgo alguno, porque eso te condena a una cierta parálisis.

- El «pensar en grande»—concepto que en parte tomamos del clásico Schwartz (1998)— es parte de una «mentalidad de riqueza» y no se aplica solamente al dinero sino a otros órdenes de la vida privada y pública como las relaciones sociales, las experiencias, la salud o el trabajo; aprender a «pensar en grande» es dejar a un lado el miedo a crecer. Ese «pensar en grande» no es optimismo melifluo ni barato como el que tanto abunda en el mundo de la autoayuda y la motivación; no es un salto al vacío o al estar diciendo cosas del tipo «yo decreto tal cosa, y el universo me lo va a devolver». Pensar en grande es aprender a desarrollar sistemas, a crear valor a quienes nos rodean, a tomar distancia del victimismo. Está vinculado no solo con el pensamiento aislado, individualista sino con la acción. El solo pensar una idea mil veces, no va a hacer que nuestra situación genere. Pensar en grande es alinearse a un paradigma personal, profesional, social, espiritual. De los muchos prejuicios y estereotipos del desarrollo personal, se considera que éxito es igual a llegar a la cima, a lo específico del resultado, pero en realidad éxito es sinónimo de proceso, de las pequeñas cosas que podemos hacer diariamente para acercarnos a las metas que tenemos.
- En línea con lo anterior, la mentalidad de pobreza siempre se centra en los obstáculos, en los problemas que alimentan los pretextos, quejas, excusas que no dejan lugar para el agradecimiento por lo que sí se tiene y se ha logrado. Así hay dos enfo-

ques muy claros que generan resultados distintos: centrarse en lo que no te gusta de la vida, de tu comunidad, de las personas y de ti mismo, o en aquello que sí te gusta y puede ser materia para transformar el entorno.

Otro de los aspectos importantes es el tipo de personas con las cuales nos relacionamos. Al ser personas sociales, los vínculos, las redes, las personas con las que convivimos cotidianamente son más importantes de lo que creemos, sobre todo en la juventud o cuando nos estamos formando. Existe una presunta «teoría de los seis grados»² que nosotros podemos releer como definirnó socialmente de acuerdo con las seis personas con las que más convivimos (que no sean con quienes vivimos o cohabitamos en el espacio). Este principio lleva a pensar un poco más en las personas con las que más convivimos y el valor que esas personas nos aportan y lo que estamos aprendiendo de ellas. Parece razonable pensar que, si queremos lograr algo, ayuda

² La teoría de los seis grados de separación es una hipótesis que intenta probar que cualquiera en la tierra puede estar conectado a cualquier otra persona del planeta a través de una cadena de conocidos que no tiene más de cinco intermediarios (conectando a ambas personas con solo seis enlaces) [...] La teoría fue inicialmente propuesta en 1930 por el escritor húngaro Frigyes Karinthy en un cuento llamado «Chains». El concepto está basado en la idea de que el número de conocidos crece exponencialmente con el número de enlaces en la cadena, y solo un pequeño número de enlaces son necesarios para que el conjunto de conocidos se convierta en la población humana entera (tomado de : <https://cisolog.com/sociologia/teoria-de-los-seis-grados-de-separacion>)

el relacionarnos más con personas que hayan logrado eso que buscamos; por ello aquí aplicamos nuestro concepto de «mentalidad de riqueza» al tipo de relaciones sociales que tenemos, lo que queremos decir es que hay que aprender a relacionarnos con personas exitosas o con un contexto más amplio en las áreas que nos interesen, o que hayan logrado cosas importantes parecidas a las que queremos lograr.

- La idea de «riqueza» —comillas obligadas para recordar la importancia de un concepto que vaya más allá de lo estrictamente monetario— en muchos órdenes supone saber administrar, lo que implica planear, organizar, dirigir, tener indicadores claros que nos permiten ver la evolución de nuestro avance, y contar con criterios para hacer los ajustes pertinentes. Riqueza significa saber compartir, dar, generar insumos y dar valor a las personas, a los procesos para que las cosas se puedan desarrollar y generar fruto para los grupos humanos y las comunidades. La riqueza no puede ser reducida al hecho de tener mucho dinero, como si el solo hecho de alcanzar un número fuera razón suficiente para realizarnos como personas o individuos en una comunidad. El dinero con frecuencia no es la fuente de cosas, sino el resultado de otras que hemos hecho previamente. En el video de Steve Jobs al que antes hicimos referencia, el creador de Apple nos recuerda cómo uno de los mejores caminos para realizarnos es seguir a nuestra intuición y corazón.

El marco en el que queremos encuadrar nuestro debate es la idea misma del dinero, la educación financiera como clave de esa autonomía integral que aspiramos motivar en el comunicador. Manejo básico del dinero, de la administración, de los procedimientos y de la contabilidad que le permita interpretar y coordinar equipos de trabajo en organizaciones que presenten impuestos, tengan ingresos-egresos, y estructuren presupuestos. Es cierto que estas tareas las realizan especialistas que se unen al equipo de trabajo. Educación financiera quiere decir una formación básica en administración de empresas, para llevar a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos, siempre siguiendo un viejo principio de la comunicación: obtener más con menos; facilitar la coordinación de acciones para lograr la máxima eficiencia que se busca. En el mundo natural «eficiencia» quiere decir sencillamente sobrevivir. En el mundo de las organizaciones significa lograr la «misión» y «visión» de dicha organización. Éstos no son principios «neoliberales» que haya que combatir, sino conceptos básicos de las organizaciones, para lograr lo que sus integrantes desean, con una perspectiva deseable de mejora social; respeto al medio ambiente, responsabilidad social, cuidado de la comunidad y sentido humanista en las relaciones internas de cualquier organización.

Saber cuestiones básicas de finanzas, es tener una mejor relación con el dinero; es manejarlo mejor. «Ser rico» no lo definimos como tener mucho dinero, sino cómo administrarlo, cómo establecer criterios de gastos, cómo tener metas muy claras (corto, mediano y largo

plazos) así como alinear los recursos (materiales, educativos, humanos, sociales, tecnológicos, etcétera) que tenemos con base en esas metas que queremos alcanzar; por ello las finanzas personales son una parte aplicada del pensamiento estratégico fundamental. Hoy día existen manuales, *videopodcast* que dan consejos, «tips» y sugerencias, y si bien a veces encontramos cuestiones muy repetitivas cuando no francamente contradictorias, basta un poco de información, de pensamiento crítico y comparativo para identificar esos principios que se repiten y reconocer algunas premisas que pueden ser realmente útiles y funcionales. Creemos que es importante saber discriminar fuentes no necesariamente académicas (*YouTube*, algunos grupos en redes sociales) que pueden tener un valor altamente formativo, sin que ello quiera decir que solo viendo videos de *YouTube* aprendemos, ya que de manera complementaria es muy difícil alcanzar el pensamiento crítico sin la lectura, la concentración, la madurez del pensamiento y cierto método de trabajo, que a veces va en sentido contrario a ese visionado y consumo aleatorio, disperso, fragmentario de *YouTube*.

Saber de finanzas personales no supone ser avaricioso o en extremo ambicioso sino por el contrario ser una persona (muy) organizada, estratégica, con metas específicas y con saberes básicos no solamente sobre dinero y administración, sino también en áreas específicas, de relaciones sociales y de psicología, por mencionar algunas. Por ello hemos incluido este «paréntesis» en nuestras lecciones de comunicación aplicada, además porque creemos que cualquier profesional (y

de hecho cualquier persona) debe tener información de educación financiera, conocer los básicos de las finanzas personales, porque el dinero —sin ser lo más importante, es como alguien dice «lo más importante de lo menos importante»—, y porque paradójicamente el Estado y las instituciones omitieron esta información fundamental en el currículum escolar básico, lo que solo de manera reciente se requiere revertir.

5.2 OBJETIVOS Y TEMAS BÁSICOS DE EDUCACIÓN FINANCIERA

El objetivo de la educación financiera es facilitar que las personas alcancen la libertad financiera, es decir, que no tengan que invertir tiempo y esfuerzo para tener lo básico, ni renunciar al estilo de vida que hayan escogido.

Uno de los objetivos paralelos también de la educación financiera, es vincularla a la formación básica en negocios, o más propiamente cómo generar ingresos alternativos para, en lo posible depender menos del esfuerzo personal. Todo ello porque además del «empleo» o trabajo, como es ampliamente conocido existen otras fuentes de flujo de dinero —reiteradas hasta el hartazgo por el conocido educador financiero Robert Kiyosaki— que son «ser autoempleado», «ser dueño de un negocio» (que es un sistema automatizado que resuelve problemas de consumo y genera valor) y por último «ser inversionista», para lo cual hoy día por fortuna no se requiere mucho dinero, porque la tecnología ha

venido a democratizar como nunca antes el mundo de las inversiones.

Así una agenda básica, la agenda fundamental de educación financiera, puede incluir los siguientes temas:

a) Saber establecer objetivos

Ya lo hemos abordado antes, pero cabe recordar que implica muchas cosas: saber enunciar, subdividir las operaciones, jerarquizar las prioridades. Los objetivos son simples enunciados, constituyen criterios que permiten establecer decisiones.

El tema de las metas y objetivos es fundamental. Y desde ahí se estructura la estrategia, el plan. Por ello en lo financiero ayuda en todo sentido tener un proyecto, y claridad en el para qué, pues a partir de ahí se puede seleccionar todo lo demás. Uno de los fundamentos en cualquier actividad estratégica —por lo que el tema de las finanzas personales puede ser de muy buena ayuda— es tener claro ese plan, que supone además de los objetivos, una serie de competencias paralelas como conocimientos básicos de finanzas, técnicas de ahorro, y fundamentos de inversión (para que el dinero se incremente).

En el asunto financiero tener objetivos, es cuánto dinero quiero tener, para qué lo quiero tener, y qué medios o recursos me pueden ayudar a tenerlo. No es lo mismo querer contar con algunos miles de pesos para comprar una moto, que acumular algo de dinero para la educación de mi hijo; hay una gran diferencia entre querer hacer un viaje, y ahorrar para la hipoteca de la casa. Además del objeto otro elemento fundamental en

los objetivos financieros es el riesgo (a mayor riesgo, mayor rendimiento), el plazo (generalmente a mayor plazo, mayor rendimiento en algunos instrumentos como CETES, ahorro en SOFIPOS y otros).

b) Presupuesto

Qué es cómo hacerlo, cómo señalar rubros y cómo conectar esos objetivos-metas justamente a un plan, que es un presupuesto: es poner por escrito y de alguna manera darle un orden a lo que gastamos, y a lo que tenemos/podemos gastar para lograr nuestras metas. Así como no hay consecución de objetivos sin plan, es difícil que haya libertad financiera sin presupuesto. El presupuesto nos permite tener claridad sobre lo que tenemos y cómo lo podemos organizar, supone el análisis, pero también el conocer el flujo de efectivo, lo que sobra.

De acuerdo con la CONDUSEF el «presupuesto es la planeación del registro de los ingresos y gastos realizados durante un periodo de tiempo previamente delimitado, pudiendo ser semanal, quincenal o mensual». Como todo objetivo (recordando la «R» del término-clave SMART) el presupuesto tiene que ser realista, porque debe partir de proyecciones y cálculos fundamentados en hechos y no en deseos. A algunas personas les puede parecer incómodo, pero sin duda es una práctica útil, al menos durante algunos meses, tener ese registro cuidadoso que nos dé extrema claridad de lo que gastamos y en los rubros en los que lo hacemos, lo que por otra parte es indispensable para administrarnos

mejor, ser conscientes de cuáles son realmente nuestras necesidades y cuál es la mejor forma de atenderlas.

El presupuesto es un instrumento que permite tomar decisiones organizadas y alineadas siempre a objetivos. No tendría sentido hacer un presupuesto que no se va a respetar, ni vamos a aprender de él; es algo más que un listado simple de gastos —aunque así puede empezar—, para convertirse en una especie de operador entre nuestras necesidades y deseos (fijos y variables), con lo que gastamos y cómo lo gastamos. El presupuesto permite identificar gastos hormiga, pero también de qué manera podemos organizarnos mejor, para lograr lo que queremos. El presupuesto ayuda a reconocer gastos fijos y variables, porque nos permite tener un mejor conocimiento de lo que gastamos, para administrar mejor lo que ganamos. Es prácticamente imposible que alguien alcance la libertad financiera si no tiene claridad sobre su flujo de efectivo y sus gastos. En internet hay muchos formatos, desde los más sencillos, hasta los más complejos; hay planillas gratuitas, también aplicaciones que incluso marcan alertas cuando ciertos rubros se han sobrepasado. Todas estas herramientas son medios que nos ayudan a hacer esta experiencia de la organización de nuestros recursos de una manera un poco más ágil y amigable, pero sobre todo estratégica, que es acaso en lo que más queremos insistir en esta lección.

c) Ahorro

Todo mundo sabe lo que es el ahorro, y quizá muchas personas han escuchado el consejo de cualquiera que

te dice, «ahorra una parte de lo que ganas». El tema del ahorro implica muchos subtemas, porque hay varios tipos de ahorro, formas de ahorro, técnicas de ahorro. Todo de alguna manera se vincula con el punto 1, porque si no hay metas claras, el ahorro no tiene sentido; el ahorro puede ser para plazos y objetivos distintos.

Entre otras cosas el ahorro se refiere al almacenar una parte del ingreso para utilizarlo en el futuro. El ahorro no es lo que sobra del gasto, sino que es una cantidad fija que debe ser incluida en el presupuesto para estar en posibilidades de alcanzar en un determinado tiempo lo que nos propusimos como meta.

El ahorro se tiene que ver como un medio para alcanzar, pero también tiene un efecto positivo en nuestra vida, ya que ayuda a que tengamos paz y tranquilidad. A manera de ejemplo las metas pueden ser distintas como, a corto plazo, comprar algo que queramos y tomar unas vacaciones en unos meses; ahorrar para invertir en un negocio o para adquirir otro tipo de bien como un auto, un electrodoméstico, o algo muy común el enganche de una casa que generalmente es del 10%. También algunos educadores financieros establecen como objetivo fundamental el crear un «fondo de emergencia», es decir, un primer colchón de seguridad que me impida endeudarme ante cualquier eventualidad. Los educadores financieros discuten, pero generalmente se mencionan con el ideal de tres a seis meses de tus gastos. Después podemos pensar en varios tipos de ahorro de acuerdo con los objetivos que arriba hemos señalado. Finalmente, el otro tipo de ahorro, a largo pla-

zo, que a veces es el que más cuesta porque no tenemos visión de largo plazo, es para el retiro, para la vejez.

Para lograr lo anterior hay varios métodos: el ahorro informal es el uso de mecanismos prácticos como la alcancía o las famosas «tandas». En cambio, el formal es cuando se guarda el dinero en instituciones financieras, generalmente validadas por la Secretaría de Hacienda y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Contra lo que muchas personas creen los bancos no son las únicas instituciones para guardar el dinero, existen las SOCAPS pero para ello es necesario convertirse en socio pagando una cuota determinada por la institución; o más fácil aún y de relativa moda las SOFIPOS que son bancos más pequeños que incluso suelen dar rendimientos por tener el dinero ahorrado o a la «vista»; algunas de las SOFIPOS más famosas son FINSUS, Super Tasas y KUBO Financiera, todas con página de internet o aplicación desde las que se puede acceder fácilmente a sus servicios, ya sea para tener una cuenta de ahorro, invertir, o pedir algún préstamo con mejores tasas que las de los bancos.

Algunas ventajas de contar con cuentas en instituciones reguladas (Bancos, SOFIPOS) son que, en algunos casos, se puede tener acceso a las tarjetas de débito o crédito (que no es dinero extra, sino una forma de financiarnos a plazos cortos que no exceden los 40 días), facilidad en el seguimiento del saldo, acceso a cajeros automáticos (solo en el caso de los bancos) y también en muchas instituciones que emiten tarjetas de débito que facilitan pagar en establecimientos y servicios.

Existen algunos hábitos que pueden incentivar el ahorro y ayudar al cumplimiento de las metas, como por ejemplo, siempre pensar antes de hacer un gasto; ser constante en la disciplina financiera, ser organizado, hacer un presupuesto que incluya el ahorro, resistir a modas, tendencias de la publicidad, siempre comparar sobre todo en productos que excedan los 1000 pesos de costo, etcétera. Esto se vincula con el punto anterior de hacer un presupuesto para saber cuánto dinero se ingresa, se gasta y lo que se puede ahorrar o invertir.

d) Créditos y deudas

Este es otro tema fundamental. Qué son, en qué consisten, qué tipos de deuda hay y por ejemplo el banco —al que todos por lo general le debemos algo de dinero— cómo la cobra. Los educadores financieros debaten mucho sobre el concepto de «deuda buena» (se pide dinero prestado para generar más dinero a través de un negocio, emprendimiento) o «deuda mala» (endeudarse para adquirir un bien de consumo que solamente es un gasto). Los manuales establecen sugerencias y modos de pagar deudas, igualmente cuando se tiene más confianza e información aparecen saberes fundamentales como el aprender a invertir para que ese dinero comience a trabajar para uno, y el logro de las metas tome menos tiempo, a que si solamente recibimos un sueldo por dinero.

El crédito no es dinero extra, ya que al utilizar recursos de un crédito que una institución te da, ese dinero lo tendrás que pagar; y eso supone que comprometes una parte del dinero que se ganará en el futuro para

cubrir las mensualidades o periodos establecidos por un determinado tiempo. Así antes de comprometerse con un crédito hay que analizar si en realidad vale la pena contratarlo, si contamos con la capacidad de pago para y ver los beneficios que éste traerá.

El tema del crédito se asocia con tarjetas de crédito y surgen varias preguntas, ¿vale la pena tenerlas?, ¿es bueno tenerlas?, ¿cómo manejarlas a nuestro favor?, ¿cuántas tarjetas es bueno tener?, o por el contrario, ¿hay que evitarlas a como dé lugar? El crédito se asocia, por ejemplo, con el apalancamiento tipo de apoyo que alguien puede tener para iniciar un negocio o proyecto. Las personas creen que el único lugar para créditos es el banco, pero hoy existen otro tipo de instituciones como las Fintech (empresas de tecnología financiera) donde pueden encontrarse préstamos y créditos a menor tasa de interés que la de los terribles bancos; por eso en productos y servicios financieros de cualquier tipo todos los educadores financieros sugieren comparar al menos tres; la CONDUSEF, por ejemplo, para el tema de créditos hipotecarios, tiene de hecho simuladores que pueden ayudar al usuario de servicios bancarios a tomar mejores decisiones. Pero claro, todo ello requiere no solo información, sino tiempo para echarle al menos una estudiada, y a muchos no nos gusta hasta que enfrentamos problemas o situaciones que nos hacen pensar «si hubiera hecho X», «si hubiera hecho Y».

Los elementos clave a tomar en cuenta son: a) el *monto del crédito* que es la cantidad de dinero que se le otorga a la persona que solicita el crédito; b) el *plazo*, o el tiempo estipulado en el contrato, en el que se debe

de regresar el monto del crédito otorgado, así como los intereses devengados; c) la *tasa de interés* que es un porcentaje que se le cobra al deudor sobre el monto del crédito; d) las *comisiones* que son los costos adicionales asociados al crédito por diversos servicios. Pueden ser fijas, como las de anualidad o calcularse como un porcentaje del monto de la operación realizada, y finalmente el CAT que es una medida estándar establecida por el Banco de México para comparar los créditos que incluyen el costo total del producto como intereses y comisiones, así sabrás cuánto te costará el crédito y podrás decidir si vale la pena.

Antes de solicitar un crédito, es importante conocer los datos mencionados y compararlos con otros parecidos. No contratar el crédito hasta que todos estos puntos se tengan claros y bueno, lo que generalmente no hacemos leer el contrato o que un ejecutivo nos explique detalladamente sus puntos.

e) Seguros

Este tema pareciera no ser parte de la educación financiera, pero lo es y de manera central. Los seguros tienen que ver con la prevención, con el manejo de riesgo, que es algo que puede pasar, es la probabilidad de un evento y de sus consecuencias; ahora bien, no es solamente que pase algo, sino que tenga una implicación económica o financiera. Ante el riesgo uno puede ser indiferente, prevenido, es decir, se adoptan medidas sobre las posibles consecuencias de un siniestro; algunas de estas medidas pueden ser tener un buen fondo de emergencia, o algún dinero separado en nuestras

cuentas corrientes para afrontar un paso, o bien, contar con un seguro, que es cuando el riesgo se transfiere a un tercero (compañía de seguros) para hacerse cargo.

Los seguros pueden ser de muchos tipos: de vida, de vida con ahorro, de retiro, de salud, de accidentes personales. Con los seguros no solamente nos protegemos nosotros, sino podemos hacerlo con nuestros seres queridos. Hay muchas instituciones que los ofrecen y existen muchas categorías para su análisis: primas, plazos, procedimientos, excepciones y demás, por ello quizá a muchos nos da flojera el solo pensar en leer cláusulas interminables, pero para ello es importante la asesoría y orientación de un profesional de seguros.

f) Retiro, pensiones o el «yo del futuro»

El retiro como su nombre lo indica es el ingreso que uno pueda generar a través de cualquier sistema para apoyarse en una época de la vida en la que se tiene menos. De alguna manera, en el paradigma de la «libertad financiera» supone que uno pudiera dejar de trabajar —y por tanto retirarse— si logra tener el dinero de sus gastos mensuales, en una línea del tiempo que se puede calcular a los 80 años. De hecho, libertad financiera supone que los ingresos pasivos (que la persona no tiene que invertir tiempo y esfuerzo para generarlo) y dichos ingresos son fruto de su trabajo.

El dinero del retiro es el ejemplo del ahorro a largo plazo. Ya hemos dicho la dificultad que tenemos para pensar en ese intervalo de tiempo, y sobre todo cuando somos jóvenes es en lo último que pensamos. Pero cabe considerar hoy día con la creciente expectativa de vida,

por fortuna es muy probable que el joven lector, tenga un alto porcentaje de sobrepasar los 60, 70 u 80 años de vida, y es probable que ese porcentaje aumente en los próximos años. Tomar cartas en el asunto de joven, prácticamente resuelve el problema, pero el caso es que, al no tener cultura de prevención, de ahorro, el problema simplemente aparece, o cuando la persona se acerca al umbral de edad de su retiro (generalmente con una situación financiera precaria) es que el tema aparece con fuerza y contundencia en el horizonte.

En México existen las famosas AFORES, fondos regulados que se encargan de administrar las contribuciones que los patronos hacen, y que también cada trabajador puede hacer a estos instrumentos. Además, las contribuciones personales tienen beneficios fiscales, que conviene tener en cuenta. Es cierto que en el mercado existen fondos, instrumentos que pueden dar más que los porcentajes anuales de 10 AFORES que existen en 2022, pero el objetivo de estos instrumentos es garantizar un retiro digno después de la edad laboral. Muchas personas ante el difícil escenario financiero cuando tienen 65 años, no les queda otro recurso más que seguir trabajando; o las historias más cruentas que escuchamos, es de la persona mayor cuya única inversión que hizo en su vida fue la casa donde vive, la cual, al no tener suficiente ingreso mensual, tiene que hipotecar y volver a la misma situación con el banco que cuando la compró. Y si bien la situación cambia de país a país, en unos tienen más instituciones públicas que atienden a los adultos mayores, éste es un tema que va a ir creciendo en importancia y presión social, por la sencilla

razón de que las poblaciones van a ir envejeciendo. Si en unos años se espera que de cada tres personas, una tenga más de 60 años, en menos de medio siglo esto puede aumentar un 30% más. Razón de más, no solamente para pensar en cada uno de nosotros, sino en quienes nos rodean.

g) Inversiones

Uno de los temas más extensos de este índice básico, es la cuestión de las inversiones, o el arte de cómo hacer que el dinero se multiplique y trabaje para nosotros. Alguien una vez nos decía que invertir es como salir a la calle: siempre tememos que algo nos pueda pasar, pero con la información y un plan básico tendremos más posibilidad de llegar a nuestro destino incluso en una ciudad tan compleja como la CDMX. Una de las primeras palabras asociada a «inversiones» es «riesgo», ya que malas decisiones en momentos difíciles pueden conllevar la pérdida de tiempo, recursos. Pero pensar en miedos y pérdidas nos regresa a lo que hemos mencionado respecto a la «mentalidad de pobreza».

La inversión también está vinculada a una concepción de tiempo, porque una persona que solamente se la pasa trabajando, por mejor sueldo que tenga, difícilmente va a alcanzar la libertad financiera. La FINTECH de préstamos personales <YoTePresto.com> tiene como dicho: «invierte tu dinero, no tu tiempo». El activo más valioso que tienen las personas es el tiempo, por ello «invertir» de alguna manera es duplicar nuestros esfuerzos, es hacer que cada peso invertido trabaje para

nosotros. Cada peso que invertimos va a ayudar a que tengamos que trabajar menos en el futuro.

Como en tantas cosas, la tecnología ha democratizado mucho las inversiones, ya que ahora es posible comenzar a invertir en algunos casos desde un peso, aunque son frecuentes las opciones que permiten desde 100 pesos. El listado incluye renta fija, es decir inversiones donde de antemano sabemos lo que vamos a ganar, es algo fijo y preestablecido; e inversión variable donde, por el contrario, esto puede cambiar, aunque hay rangos preestablecidos. Con la tecnología se han desarrollado empresas de tecnología financiera que bajo el amparo de la «Ley Fintech» de 2018 están comenzando a ser reguladas. Dentro de este tipo de empresas podemos encontrar las de «préstamos personales», «fondeo colectivo» para empresas o proyectos, aplicaciones a sector inmobiliario y la misma bolsa de valores, que aunque lleva más tiempo operando, hoy día las aplicaciones de las casas de bolsa facilitan mucho el seguimiento de inversiones, el acceso a información económica y la toma de decisiones. Entre las muchas áreas para invertir, están los bienes raíces (todos conocemos la popular expresión «vivir de mis rentas»); en bolsa existe un instrumento que se llama FIBRA y que vía casa de bolsa uno puede comenzar a invertir en bienes raíces desde 100 pesos. Con lo anterior lo que queremos decir es que hay muchos prejuicios y estereotipos contra las inversiones como el que hay que tener mucho dinero para hacerlo, que hoy día ya no tienen justificación y nos dan posibilidades diversas para comenzar a crear un «ingreso pasivo», es decir, la generación de un tipo

de riqueza que no requiera de nuestro tiempo y esfuerzo, como puede ser cualquier inversión en empresas de servicios financieros que usan tecnología, o bien las hoy conocidas Sociedad Financieras Popular (SOFIPOS) que son como bancos más pequeños donde es posible que nuestro dinero crezca un poco más que en las cuentas tradicionales de ahorro en los bancos más grandes.

Nuestro objetivo no es desarrollar estos temas, sino solamente dejar la «semilla» o dar la noticia que estas opciones existen, y que una de las mejores cosas que podemos hacer en todos sentidos es atender la educación financiera, la relación con el dinero y con las opciones para generarlo. Estos primeros conceptos nos dan una idea básica y fundamental del campo de la educación financiera, de sus asuntos y de sus posibilidades, y dentro de ello fortalece nuestras competencias como estrategas, planeadores y administradores de tiempos, recursos, acciones en el caso de grupos e instituciones con una perspectiva de comunicación.

6. SABER EMPRENDER

En esta lección, segunda de nuestro «paréntesis», queremos introducir otro tema que ha ganado relevancia en los últimos años. Hay una especie de «moda» por momentos enfadosa como si fuera un desiderátum de la sobrevivencia. En todo caso, creemos que la habilidad de identificar problemas, y ofrecer sistemas que los resuelvan y sean rentables es un reto para cualquier profesional.

«Emprender» puede tener connotaciones muy obscuras, así que en estas lecciones nos gusta presentar una perspectiva más sencilla y simple que permite desestigmatizar. Se entiende por «emprender» la posibilidad de desarrollar un proyecto que resuelve una necesidad, que de manera deseable debe tener un sistema y que es rentable para quienes lo emprenden y cabe aclarar que ello no significa «hacerse rico», porque en muchos casos, si lo que se persigue al montar un negocio es únicamente (subrayado el adverbio) dinero, no es la mejor de las señales.

El caso del emprendimiento tampoco es solamente «montar un negocio» o «convertirte en tu propio jefe» como mucha gente lo piensa y lo siente, y también como se difunden tantas mitologías en torno a esta actividad. De acuerdo con el diccionario emprender es: «empezar a hacer una cosa determinada, en especial cuando exige esfuerzo o trabajo o cuando tiene cierta importancia o envergadura».

Según el sitio <https://responsabilidadsocial.net> emprender implica transformar una idea en un proyecto exitoso que utilice habilidades, visión, persistencia, manejo de riesgo. Emprender es llevar una idea a la práctica, si bien por lo general supone obtener un beneficio rentable, no necesariamente lo garantiza. En el «sustrato» de la idea de emprendimiento está el saber buscar áreas de oportunidad, identificar necesidades que requieran sistemas rentables para ser atendidos. Se trata de sacar adelante una idea y convertirla en un plan, en recursos, en equipos de trabajo no solamente

para hacer un «negocito» sino, sobre todo para resolver un problema en una comunidad.

Según Wikipedia emprender proviene del francés *entrepreneur* (pionero) y se refiere a la capacidad de hacer un esfuerzo con la idea de alcanzar una meta u objetivo. Esta idea es relevante desde nuestra perspectiva estratégica, pues hemos definido la comunicación como justo el conjunto de acciones con base en un plan-proyecto para alcanzar un objetivo, que preferentemente atienda una necesidad social y busque la manera más creativa de resolverla.

El término en francés comenzó a utilizarse para referirse a la persona que iniciaba una empresa o proyecto lo que luego se aplicó a «empresarios» que a través de la innovación podían agregar valor a un producto o proceso ya existente. Si bien éste puede ser su sentido más denotativo, existen varias posibilidades de aplicar el término emprendimiento además del sentido más «empresarial»; el de una persona que quiere desarrollar un negocio que genere ingresos.

Algunas de tales posibilidades del alcance de la polisemia del término son:

- a. El «emprendimiento empresarial» tiene una serie de ventajas como la generación de ingresos; y de todas las formas existentes para generar ingresos, una de las mejores es montar un negocio, porque aquí se puede tener un crecimiento exponencial sin límites. A nivel social nuevos negocios o emprendimientos suponen más trabajos, más crecimiento, puede ofrecer trabajos, puede abaratar componentes del proceso, facilita la actividad económica

- y eventualmente puede tener una consecuencia en el mejor costo de los productos.
- b. «Emprendimiento cultural» que se puede entender como generador de empresas u organizaciones culturales con la idea de que no se pierda el valor simbólico de productos, costumbres y expresiones que pertenecen a una comunidad, región o país.
 - c. «Emprendimiento social», que directamente genere un sistema para atender problemas sociales. A diferencia del primer tipo de emprendimiento el acento en este caso está en resolver la situación.

El emprendimiento está vinculado a una serie de habilidades y actitudes vinculadas a la idea de sacar adelante un proyecto. Algunas de ellas son:

1. *La mentalidad, el «espíritu».* Siempre sacar adelante un proyecto supone un tipo de mentalidad que sepa reponerse de los obstáculos, que sepa esperar. Se trata de tener una idea dinámica, creativa, orientada a la búsqueda de la oportunidad de negocio o de resolver un problema. Generalmente la «negatividad», el estar culpando al gobierno, el pelearse con cualquier desconocido en redes sociales, no suelen ser buenos signos justamente de lo que queremos decir por «mentalidad».
2. *Capacitación, conocimiento técnico.* Si bien esto pudiera parecer lo más importante, es una parte más del componente y la batería de recursos que un emprendedor requiere. Ello no significa que el emprendedor deba saber de todo, pero tiene que

conocer los «fundamentales» implicados en lo que quiere echar a andar. Ahora bien, dicho conocimiento, en el fondo no se reduce a la operación, al estricto *know how* del proyecto, sino a una serie de saberes que implican distintas inteligencias, y que justamente una sola persona no siempre puede tener todo eso.

3. *Más que la idea del producto, la idea del servicio y atención al cliente.* La idea de conocer al destinatario, al cliente. Emprender es pensar más en la necesidad que se quiere atender que en uno mismo, por ello, así como de alguna manera la acción comunicativa puede decirse que comienza con el «receptor», «emprender» comienza por un conocimiento lo más detallado de quién será el beneficiario de los servicios. Ciertamente se presupone el conocimiento del tipo de producto o servicio que uno quiere circular en un mercado, pero igualmente sirve saber a quién se va a vender, cómo es esa persona en todos sus rasgos y componentes. Un error al emprender es centrarse en el producto; hay que pensar en la demanda; es decir, en a quién queremos servir y por qué esas personas se acercarían a nuestra propuesta, más que a otra ya existente en el mercado.
4. *Saber crear equipos de trabajo.* Si bien el tema del emprendimiento permite la creación del autoempleo, a lo que todo emprendimiento aspira es a generar sistemas automatizables, para lo que se requiere un equipo de trabajo. De hecho, además de lo referente a productos-servicios, es neces-

rio tener conocimiento de ventas y marketing, de tecnologías y redes, de cuestiones contables y fiscales, por no hablar de todo lo legal; en suma, de un equipo de trabajo que requiera liderazgo. Por ejemplo, la famosa película del gran director inglés Ridley Scott *La casa Gucci* (2021), más que de la marca de ropa que se asocia a este nombre trata del auge y ocaso de los integrantes de esta familia; en el fondo la cinta puede ser abordada desde los problemas de liderazgo en la mayoría de los integrantes de la familia; en ese sentido es interesante el papel de la esposa del protagonista Maurizio Gucci, Patrizia (interpretada por Lady Gaga) que justamente para cuestionar a Maurizio por momentos le quiere suplantar. En todo caso refleja lo complejo de la idea de liderazgo no restringido únicamente a tener el poder formal, como ya lo abordamos en un apartado anterior.

5. *Siempre pensar en términos de cómo crear más valor.* Una de las ideas que nos parece más sugerente cuando pensamos en vender, es la de «crear valor; es distinto crear oferta a crear productos. Las ofertas tienen varias aristas de valor. No vender *commodities* muy simples, planos y lineales. No ofrece varios ingredientes de valor. El famoso tema McDonald's, cuando lo ves, sabes muchas cosas antes de pedir tu orden (lo que vende, en cuánto tiempo lo hacen, más o menos lo que puedes encontrar ahí, más o menos el costo).
6. «Crear valor» es algo en lo que hemos estado insistiendo a lo largo de estas lecciones, porque

emprender o desarrollar un proyecto no es algo del «yo» o de la «empresa», sino del «otro», de la necesidad social, del cliente a quien se quiere dar un servicio de una mejor manera, es por ello que muchos manuales sobre el tema enfatizan en conocer al cliente, al mercado, a la competencia y al final «conócete a ti mismo», pero en todo caso no es un tema de ego, prestigio o poder, sino de servicio, valor, riqueza y crecimiento.

7. *Saber construir métricas e indicadores de evaluación.* Un proyecto de cualquier tipo requiere el saber construir y analizar métricas. Emprender un negocio es un claro ejemplo de la importancia del pensamiento estratégico en todas sus facetas. Esto supone aprender a manejar números —aunque sea los básicos, sin que ello suponga que uno es doctor en matemáticas. Se trata de tener una idea general que supone un buen margen o utilidad en ese rubro; el costo de las cosas para que la propuesta sea rentable y se pueda sostener en lo que el proyecto llega al tiempo de equilibrio; también aprender a calcular en lo general el costo para adquirir clientes y para meter más capital al negocio.
8. *Last but not least..., la importancia de la idea, de la meta.* Es importante, aunque no lo parezca, incluso en una idea general de negocio, plantear una meta «grande»; es inspirador, mueve y cohesiona a un equipo. Así sucede en las organizaciones que se impulsan a ir por todo. Tiene que haber un gran porqué, un propósito masivo; si no hay eso, no hay

aspiraciones en el equipo. Juntar el talento con un propósito grande.

En resumen, el famoso educador financiero Robert Kiyosaki suele citar con mucha frecuencia un triángulo que nombra «D-I» que sintetiza lo que él considera a la hora de crear un negocio-sistema.

IMAGEN 1



El triángulo D-I es propiedad de "The Rich Dad Company".

Tomada de: <http://blog.instructorfinanciero.com/2010/07/el-triangulo-d-i-invirtiendoen.html>

En este triángulo se ven algunos componentes que hemos señalado; por ejemplo, la relación entre equipo y liderazgo; la importancia de la idea, de la misión que tiene que ser lo suficientemente inspirada y no puede reducirse únicamente a la venta de algo. Los otros com-

ponentes en el triángulo se refieren al orden descendente: el «producto» que como hemos dicho arriba, algo no señalado por el gráfico hay que pensar en términos de producto-servicio; la parte legal es clara en lo básico y es lo que se requiere saber para poder operar una idea; las cuestiones de comunicación son en esta perspectiva las de marketing; en el mundo de los negocios lo que une a la administración con la comunicación es el marketing, o técnica de los mercados para conocer al orientador. La palabra «sistemas» se refiere a mecanismos que son capaces de reproducirse, como sucede por ejemplo con las franquicias,³ se adquiere en realidad el sistema y solamente se tiene que hacer cargo de la operación.

Por último, la idea del «flujo de efectivo» que en el caso de Kiyosaki es saber calcular cómo se van a mover los recursos. Kiyosaki piensa ciertamente en un emprendimiento comercial, lucrativo y rentable, en ese sentido, es lo que sacas (antes de impuestos/ después

³ Se entiende por este término, de acuerdo con el diccionario: «privilegio que se concede a una persona para librarla de pagar ciertos impuestos por el uso de un servicio público o por determinadas actividades comerciales», se trata de un «sistema de venta de productos de una firma comercial en una tienda de otro propietario y bajo ciertas condiciones económicas». En la franquicia hay un «franquiciante» quien otorga a otra parte denominada «franquiciado», el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o marca del franquiciante. Para ello se hace un contrato en el que el «franquiciante» da una serie de conocimientos y asistencia al «franquiciado» Fuente: <https://www.ceupe.mx/blog/que-son-las-franquicias.html>

de impuestos) de tu proyecto. Uno de los problemas más importantes del proceso de emprendimiento es que muchas veces lo que se va ganando se usa para pagar los gastos personales del emprendedor o del equipo. El cálculo del flujo de efectivo está vinculado con el tema de costos, de montos, que es importante y no se puede obviar en clave estratégica.

6.1 EL PROCESO. ¿EL PASO A PASO?

Hoy día existen manuales, cursos, tutoriales que guían a cualquier persona dentro de un conjunto de pasos que ayudan a tener una primera idea. Siempre claro la experiencia será más compleja y difícil. Muchos estudiantes y seguramente lectores de estas lecciones han tenido experiencia o conocen a alguien que la haya tenido. Las historias son muy diversas. En todo —a la manera de un manual de natación, si se nos permite el ejemplo— es imposible aprender a nadar solamente leyendo un libro: es necesario echarse al agua, con todo lo que ello implica. La confianza y la seguridad vendrán con los hechos; y el primer paso para vencer todo temor ante algo nuevo, es justamente eso: «aventarse» dentro de una lógica más que temeraria o desprendida, estratégica, algo que hemos repetido en estas lecciones y que por ello justamente a propósito de lo que es emprender, viene como anillo al dedo para ejemplificar, aclarar y explicar las implicaciones de lo que significa ser estratégico.

1. Una idea importante es el sueño, lo que se quiere hacer. Todo proyecto inicia con ideas que tienen que ponerse por escrito. No sirve si solamente lo pensamos. En ese sentido un primer ejercicio puede ser hacer una lluvia de ideas, que luego se discriminen.
2. Una vez que se tiene una idea, es importante ponerla en clave de producto-servicio, ¿a quién le puede servir esa idea?, ¿por qué le sirve?, ¿qué beneficio le trae?, ¿qué problemas puede resolver?, ¿de qué manera le podemos dar más valor a esas personas. El punto de partida de alguna manera tiene que ser el otro. Otras preguntas adicionales pueden ser de ayuda: ¿ayudarás a la gente con cosas que no hace?, ¿con cosas que no quiere hacer?, ¿con cosas que no puede hacer? Ahora bien, cabe pensar, ¿por qué les sirve mi idea?, ¿qué beneficios les atrae?, ¿qué problemas les resuelve?
3. Genera una promesa, es decir un enunciado que resume esa idea/proyecto/sueño.Cuál es la promesa, lo que ofrece, lo que la gente va a recibir.
4. Ahora viene la parte de desarrollar el plan, es decir, una idea con objetivos, fechas, actividades por realizar. El objetivo es la primera acción que queremos lograr, por ejemplo, adquirir un primer cliente, o vender una cantidad de algún objeto. Luego vienen las cosas por hacer, las actividades, las fechas y sobre todo los responsables. Al principio los proyectos suelen ser autoemprendimientos, pero aun así es necesario generar una

práctica de reporte que facilite los elementos de una administración básica.

5. Profundizar en el cliente o destinatario de mi producto y servicio puede ser útil, más allá de que responda preguntas como:
 - a. ¿Quiénes son? Se trata de conocer cómo son esos clientes reales o potenciales; cómo piensan y qué hacen.
 - b. ¿Dónde están?, el saber dónde están ayuda a decidir dónde atenderlos; ¿todos en la misma ciudad?, porque ello puede ayudar a definir si se trata de un negocio más geolocalizado o no; el tema de la territorialidad ayuda a tomar decisiones respecto a si atenderlos por internet, teléfono o mensajería. A esta pregunta se pueden sumar otras como ¿dónde viven?, ¿por dónde trabajan?, ¿dónde acostumbran ir?
 - c. ¿Qué necesitan?, se relaciona con el porqué los clientes se beneficiarían. Es importante diferenciar un producto, que es algo tangible y pasa a pertenecerle al cliente, del servicio que es algo intangible. Finalmente, algo que ayuda a dar complejidad a esta dimensión es el porqué, ya que eso ayuda a dar entendimiento.
 - d. ¿Cuánto pagaría por lo que ofrece?, lo cual simplemente puede funcionar, aparte de una pesquisa en el mercado, se le puede preguntar directamente a algunas decenas de clientes potenciales para tener una idea más clara: identificar el precio máximo y mínimo, así como la media.

- e. ¿De qué manera puedo lograr las expectativas de mis clientes?, ¿qué tengo que hacer para ello?, y aquí otra vez es relacionar ideas con el conjunto de actividades que implica atender a mis clientes. Es importante tener claridad sobre todo en las fases una vez que un cliente llama, cómo pide el precio, cómo le puede cotizar, qué tiene que hacer tu equipo, etcétera.
- f. ¿Qué cosas debo tener o saber?, qué se debe tomar en cuenta para que el negocio opere, como herramientas, materiales, recursos adicionales, etcétera. Desde el punto de vista estratégico si bien no es necesario tener todo muy claro al 100%, sí conviene tener una idea lo más acabada posible. Es importante no dejarnos paralizar por lo que supone.
- g. ¿A quién necesito para lograrlo? Entra la parte del equipo que ya hemos comentado y la importancia de éste.
- h. ¿Cuánto me va a costar? Aquí supone hacer una lista de costos y gastos posibles, los famosos «costos de producción» que existen además del costo de materia prima. Si bien es algo obvio, no está de más señalar que es necesario llevar un registro de ingresos y egresos, que se suma a lo anterior y se suele resumir en lo que contadores y financieros llaman «estados de resultados».

Los conceptos principales son: ingresos, gastos, impuestos (licencias, permisos, aportaciones, registros), utilidad. Cuando el proyecto crece hay empresas que pueden reinvertir los excedentes, o bien comprar acti-

vos que la empresa necesita y que también tienen un valor, a la hora de definir cuánto vale una empresa. Los costos pueden ser muy diversos; de instalación, directos (materiales, ayudantes, transportes, grasas, etcétera) y los costos de operar.

La parte más comunicativa del proyecto de emprendimiento suele ser la de diseño y marketing. ¿Cómo se va a llamar el negocio?, ¿qué marca va a tener? Para ello es importante la asesoría que suele hacer el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI). Junto con ello luego vendrá el diseño, la papelería corporativa, los logotipos, o la señalética especializada y toda la promoción.

El marketing tradicional suele usar las llamadas «Cuatro Pes» que resumen un poco el proyecto o negocio: Producto, Plaza, Promoción y Precio. La parte más comunicativa es la promoción. De manera adicional existen Seis emes (por sus siglas en inglés) para el tema de la promoción:

- *Mission* (Misión): qué quieres lograr; se trata de poner un objetivo claro.
- *Message* (Mensaje): lo que quiere decir.
- *Media* (Medio): a través de qué canales vas a mandar información.
- *Money* (Dinero): cuánto se requiere.
- *Market* (Mercado): a quién se lo vas a decir.
- *Measurement* (Mediciones): qué vas a decir, cómo sabrás que está funcionando.

6.2 CRÍTICAS AL EMPRENDIMIENTO

El emprendimiento como actividad, ideología o práctica social, no está exento de fuertes críticas por diversas razones. Algunas de ellas en primer lugar lo consideran como parte del capitalismo contemporáneo, donde los individuos están obligados a lidiar de manera aislada con las consecuencias de un sistema económico depredador. Otras críticas apuntan que el emprendimiento niega el valor del contexto de la comunidad ya que motiva a la persona realizar las cosas. Estas críticas subrayan también el abandono del Estado respecto a los derechos sociales, lo que obliga a las personas a atender de manera individual y aislada sus necesidades. En las críticas de hecho más extensas, se subraya al emprendedor como una especie de depredador.

Hay dos películas que curiosamente son del mismo país, y que se encuentran en las antípodas de los argumentos. La historia virtuosa es *Pad Man* (Balki, 2018), drama basado en el caso real de Lakshmi Prasad, un hombre de la India que queriendo ayudar a su esposa incursiona en la fabricación de toallas femeninas; primero la propia mujer, luego la familia y finalmente la comunidad le piden abandonar la idea, motivados por los chismes y las murmuraciones. En la cinta vemos el proceso de Prasad para buscar materiales, maquinaria que lleve a producir toallas femeninas más seguras y cómodas, lo que lo lleva incluso a buscar materiales fuera de la India, a apoyarse en conocidos para poder hablar con proveedores y finalmente conseguir el dinero para llevar a cabo el producto. Al final logra reducir

drásticamente el costo de producción de este tipo de producto; su éxito llega a ser reconocido y ello hace que su familia y la comunidad lo vuelvan a aceptar. Este caso supone un particular tesón, dado el tipo de producto tan susceptible a prejuicios.

Del otro lado tenemos *The White Tiger* (Ramin Bahrani, 2021), un relato de exclusión y dificultad en que un joven aldeano intenta abrirse paso a como dé lugar y salir de la pobreza. La cinta muestra los estragos de la desigualdad social en ese milenarismo país, el trato casi de esclavo que le dan sus patrones al joven, el trato discriminatorio del que es objeto y la conducta casi servil que tiene con sus patrones para ganarse su favor. En algún momento la historia da un giro que constituye la punta de lanza para que el protagonista pueda comenzar a emprender, lo que finalmente logra hacer, y como el título de la cinta sugiere, aparece como un tigre capaz de hacer cualquier cosa para lograr lo que quiere. Si bien la crítica cinematográfica fue elogiosa con la cinta, desde el punto de vista del emprendimiento, vemos aquí una cara menos glamorosa, y la figura de un joven emprendedor que es capaz de hacer lo que sea. En el contexto del análisis, las conductas del protagonista pueden entenderse como una revancha social que justo le dan una fuerza particular y lo lanzan por vías no lícitas a alcanzar lo que desea. El protagonista Balram puede caracterizar precisamente aquello que las críticas contra el emprendimiento señalan, sobre todo ante los emprendedores, vistos como sujetos frecuentemente avariciosos.

En todo caso emprender es uno de los medios para avanzar, innovar en la satisfacción de nuestras necesidades y encontrar nuevas maneras de producir, distribuir o consumir. Hoy día muchos elementos de innovación pasan por las nuevas tecnologías, interfaces, programas, aplicaciones, celulares, y ciertamente la tecnología es un elemento que suele dar mucho valor a los procesos, pero no todo tiene que ver con la tecnología, ya que de hecho hay empresas de muchos tipos: alimentos, servicios, salud, educación, consumo, etcétera.

Creemos que desarrollar un proyecto con las características que hemos mencionado es sin duda una actividad muy formativa, y se ubica en el corazón de muchas cosas que hemos comentado, en nuestra mirada estratégica. Es cierto que el emprendimiento no es la solución a todos los problemas, y no todo en la vida social pasa por sistemas rentables y automatizables, pero el emprendimiento sí es una vía para generar valor, crear riqueza, fuentes de trabajo y aumentar la autonomía de las personas.

Emprender puede exceder a los objetivos formativos de alguien en comunicación, pero como hemos visto con el esquema de Kiyosaki, hay una parte que de hecho todos los proyectos requieren y que tiene que ver con la comunicación: la publicidad, el marketing, el diseño, las relaciones públicas, las cuales hemos mencionado, es pertinente ese profesional de los mensajes, de las interacciones, de los contextos como creemos debe ser el estratega de la comunicación. Emprender creemos es una verdadera autoescuela de estrategia, administración y planeación. No se requiere tener un

doctorado en administración para ello, pero sí mucha disciplina, tesón, resiliencia —muchas veces las cosas no van a salir como deseábamos— y una gran capacidad de estarse reinventado, como se vio con dramática claridad durante la pandemia del COVID-19.

7. ¿POR QUÉ NOS AYUDA SABER ALGO (O MUCHO) SOBRE EL PROCESO DE VENTAS?

¿Por qué hablar de «ventas» en estas «lecciones»? la pregunta puede incomodar a algunos, sin embargo, comprar-vender es una actividad fundamental en la vida social. Todos hemos vendido algo alguna vez, por no decir que nos la pasamos comprando de muy distintas maneras. A mucha gente le gusta comprar, pero no le gusta que le vendan. Desde plazas comerciales a mercadillos dominicales, desde grandes tiendas de almacén hasta vendedores incidentales en calles, semáforos y esquinas. Comprar más barato algo y revenderlo un poco más caro forma parte de una ecuación tan simple como básica en la sobrevivencia de muchas personas.

También es cierto que no es lo mismo vender chicles, percheros, teléfonos celulares que tiempos compartidos en Acapulco, un viaje todo pagado a cualquier destino, o alguna herramienta muy especializada para poder hacer algo en casa.

La venta está en todas partes; por ejemplo, en las universidades públicas, por ejemplo, hay personas cerca de los edificios o en las inmediaciones vendiendo las más diversas cosas: cualquier tipo de comida, golosinas, artesanías e incluso alguien que quiere vender así sus

libros de poesía. Con frecuencia estos objetos tienen un potencial de crecimiento que el joven vendedor no alcanza a ver.

No hacemos juicio aquí sobre esta actividad; partimos de la idea de que comprar-vender son dos operaciones de cualquier sistema económico. De alguna manera la actividad comercial puede resumirse con la fórmula comprar barato-vender caro: desde el estudiante que vende gelatinas hechas a mano durante los recesos de clases, hasta el *trader* que compra-vende acciones de una empresa, una divisa o cualquier otra cosa.

Vender no es solamente forzar a alguien a que me compre algo. Llama la atención que una actividad tan importante y común en la historia esté al mismo tiempo tan estereotipada en algunos sectores universitarios, lo que puede entenderse. Saber-vender no es algo menor, es una actividad común y corriente; basta salir a la calle para ver cómo se encuentra repleta de personas que realizan esa actividad: formal o informalmente, y prácticamente de cualquier cosa que a uno se le pueda ocurrir; si uno levanta la vista por encima de la calle, verá letreros, anuncios que nos quieren vender algo de alguna manera.

Es frecuente que en muchas de las actividades exista un fuerte estereotipo: uno se imagina alguien con saco y corbata vendiendo quizá seguros, o la persona que forzada por la circunstancia tiene que hablar a clientes. En el peor de los casos ésta es una actividad forzosa como las incómodas llamadas que recibimos a diario, generalmente desde *call centers* contratados por los bancos, para ofrecer distintos servicios que, con solo

escuchar los primeros segundos de la voz, uno puede reconocer y por supuesto negar. Vender se ha convertido en algo frenético, intrusivo y molesto; pero también se ha vuelto la posibilidad de tener acceso a productos, servicios, espacios de formación que nos ayuden a cambiar nuestra vida y la de nuestra comunidad. Así como el dinero tiene ahora formas muy diversas, igualmente lo es el mundo de las ventas: desde ir a la tienda de conveniencia por un producto, hasta la adquisición de productos especializados. Ventas por internet, y ventas afuera de la estación del metro.

En el mundo de muchas organizaciones lucrativas, o de régimen mixto (una parte pública y otra privada) vender es la base de su movimiento. La base de cualquier proyecto rentable es la venta de productos o servicios. Si no hay ventas no hay rentabilidad, ni dinero, ni flujo de efectivo. Las ventas, como muchas habilidades no son algo que uno nace sabiendo, generalmente hay programas de entrenamiento que pueden enseñar a cualquiera a vender. Vender es una de las actividades más básicas en la comunicación aplicada; no es solamente contratar vendedores para que otros lo hagan; el comunicador eficaz comienza aprendiendo a hacerlo. De alguna manera, vender tiene también otra cara más relacional, si se puede llamar así. Si tienes algo de valor para alguien que se vincula con la necesidad del otro, eso se puede vender. Las ventas no son solamente tratar de convencer forzosamente a alguien de algo, sino identificar un problema y un producto o servicio de valor, para proponérselo. La venta podría definirse como ir a resolver el problema de alguien; es

establecer un tipo de relación con alguien para ayudarlo a que mejore una parte de su vida con el servicio o producto que queremos ofrecerle.

Muchos de los cursos para vendedores pasan por ejemplo por tener confianza en uno mismo y sobrellevar el «rechazo», ya que la mayor parte de las puertas que se tocan para vender algo, generalmente llevan la respuesta negativa. Blair Singler autor del famoso libro *Vendedores perros* dice que el primer paso para vender, es saberte vender a ti mismo. De hecho, mucha gente piensa que el «no» es un obstáculo; sin embargo, toda venta inicia con el «no», dentro de un proceso de conocimiento del cliente, donde lo que importa no es qué tanto hable yo, o qué tan diligente sea como «vendedor», sino la necesidad del otro. Resulta paradójico que para ello lo más difícil sea «venderte a ti mismo». Singler habla con frecuencia de una «vocecita», es eso que todos nos decimos («no se puede», «no eres bueno para ello», «lo tuyo no es esto», «tú eres doctor en tal área, las ventas no son para ti...»), por ello una habilidad en el proceso de convertirte en un gran vendedor es la «vocecita». Esta imagen aparece también en otra conocida película sobre financiadores y especuladores basada en la vida de Jordan Belfort (*El Lobo de Wall Street*, Martin Scorsese, 2013): «lo único que está entre tú y tu meta, es la historia que te sigues contando a ti mismo de por qué no puedes lograrlo». Aquí el asunto es lo que nos decimos respecto a algo que no hemos hecho, o ante lo que tenemos prejuicios.

Otra vez tenemos que regresar a un punto anterior. Aun cuando lo que nos interesa aumentar son las ga-

nancias, no podemos quedarnos a nivel única y exclusivamente del dinero y del ingreso. Lo importante es crear sistemas, aprender del proceso, ir construyendo una visión más amplia, extender el contexto, ver las ventas también con un enfoque en el personal porque el producto lo puede vender cualquiera; pero el vendedor no es cualquiera.

Las ventas se pueden definir como un juego de acción para generar conductas, resultados. La venta es un proceso muy simple, pero no fácil. A la gente le gusta pensar que puede ganar dinero fácilmente, muchas veces para ello los procesos internos no son necesariamente difíciles; el reto es conocerlos, saberlos aplicar, construir equipos de trabajo que los puedan reproducir exitosamente y vincularlos a una misión-visión.

La conducta es una respuesta que tiene como base un tipo de mentalidad, que puede definirse prácticamente como un modo de condicionamiento a partir de lo que pensamos. Por ello la importancia de cambiar la representación y las imágenes de lo que es esta actividad, las «vocecitas» de las que habla Singler, y ser conscientes de nuestros prejuicios, estereotipos y precondicionantes. Lo que, por otra parte, no solamente nos va a ayudar a ser mejores vendedores, sino a avanzar en muchas otras áreas de nuestra vida.

7.1 EL CICLO VENTAS

El objetivo de un negocio es hacer dinero y para ello el propósito del negocio es encontrar y conservar clientes.

En su canal de podcast «Cállate y Vende» el tijuanense Gerardo Rodríguez en sus más de 100 capítulos nos da una clara perspectiva de todo lo que implica «vender». Y no se trata de darle un estatuto ontológico a una práctica que incluye técnicas de comunicación, disposiciones, ejercicios para hacer *rapport*—procedimiento cuando la interacción es por teléfono— *software* de apoyo, y un largo etcétera.

En los espacios públicos de muchas facultades de comunicación y ciencias sociales se ven personas vendiendo, lo mismo libros y DVD's de películas de arte, pero también otros productos. Vender es básicamente ayudar a nuestro destinatario a satisfacer una necesidad que lleva a desarrollar interés en lo que ofrecemos. La venta supone también el uso de técnicas básicas de persuasión, que es una habilidad fundamental no solo en la comunicación comercial, sino en la vida misma. Frecuentemente tenemos que argumentar para convencer: lo mismo el profesor sobre la utilidad de los contenidos que presenta, que un padre de familia a uno de sus hijos que no quiere hacer su tarea escolar. La persuasión frecuentemente se confunde con manipulación, y son cosas distintas.

En principio al vender, tanto al vendedor como al prospecto les queda claro el sentido de la interacción: uno quiere vender, y desea convencer a alguien de las cualidades o virtudes de su producto; para ello quien vende tiene en primer lugar que atraer la atención, lo que implica generar algún tipo de conexión que haga que cualquier transeúnte distraído pueda voltear la mirada, conocer las cualidades de lo que se le ofrece y

decidir libre y racionalmente si lo que se le ofrece es el mejor medio para satisfacer su necesidad. En muchos manuales de ventas, igualmente se insiste en que lo importante no es tanto el *speech* o las habilidades verbales del vendedor, la labia superficial que éste pueda tener, sino saber conectar con la necesidad del cliente; por ello la escucha es más importante.

El proceso de ventas está muy estandarizado y estudiado. Debido a su importancia en cualquier negocio (no hay negocio si no hay ventas) es el centro de la actividad comercial, por ello se ha estudiado paso a paso lo que implica. En lo general se puede decir que algunos de sus pasos son:

1. Saluda y conecta. Sonreír, procurar la atención del otro y escuchar activamente.
2. Comprende. Ser receptivo y mandar mensajes al destinatario de que lo comprendemos, queremos conocerlo y podemos ser conscientes de su situación.
3. Hazte consciente de los problemas, sentimientos y necesidades de ese destinatario.
4. Habla menos y escucha más sobre las inquietudes, objeciones y necesidades.
5. Presenta el producto y resalta la forma en que puede solucionar sus problemas.
6. Responde objeciones y hazlo naturalmente, con honestidad, responde señalando los beneficios.
7. Cierra la venta. Ésta es quizá la parte más difícil de muchos vendedores.

En este proceso que señalamos en lo general es muy importante buscar la satisfacción del destinatario. Para ello en primer lugar tenemos que estar seguros de que lo que ofrecemos es de alta calidad. Es conocido el dicho «no vendas algo que no le venderías a tu propia madre», en el sentido de que el vendedor tiene que estar seguro de la calidad de lo que está vendiendo. Ello significa dar una respuesta adecuada a las necesidades y expectativas del cliente de forma satisfactoria.

Junto a ello hay que hacer una publicidad honesta. No se trata de «encantar serpientes», vender humo o mentir sobre lo que ofrecemos. Por ejemplo, el problema de los llamados «productos milagro» es que, aunque prohibidos por la ley, se anuncian con «bombo y platillo» ofreciendo soluciones «mágicas» a grandes problemas. Estos productos dependen de la publicidad, y con frecuencia no cumplen las expectativas de sus clientes, sin embargo, son adquiridos porque su promesa de compra es muy alta. El tema de la honestidad en la publicidad ha sido uno de los grandes asuntos éticos de esta actividad.

Junto con la venta del producto es importante brindar una buena atención al cliente. Aquí es donde muchas empresas fallan, sobre todo las grandes, que tienen un público masivo y son incapaces de ofrecer atención post-venta a grandes conglomerados, en ese sentido una vez que logran vender el producto, las necesidades de atención de sus clientes no son del todo satisfechas. Todas las marcas y cualquier manual básico de venta te dicen que «el cliente es lo más importante», es decir, que el destinatario del servicio o producto quede sa-

tisfecho. También en los consejos a cualquier aprendiz de vendedor, se dice que no busque solamente vender un producto sino construir relaciones duraderas con el cliente y ello pasa por un concepto amplio de atención al cliente, y pasa por gestionar adecuadamente las quejas y reclamaciones.

Muchas marcas y empresas cuando inician sus operaciones suelen ser muy cuidadosas con sus clientes; por ejemplo, la famosa empresa Uber, en sus primeros meses de operación realizaba con facilidad reembolsos ante cualquier queja de sus usuarios, respondía de manera solícita y oportuna. Conforme avanza el tiempo, ¿podrá mantener un alto estándar de atención al cliente? En cambio, empresas como Telmex claramente se caracterizan por una atención inadecuada que las hace ser el blanco de quejas por la mala atención a clientes que da, entre otras razones justamente por tener un mercado tan amplio que hace casi imposible que pueda dar una adecuada atención a sus usuarios. Tan es así que cuando otras telefónicas comenzaron a anunciarse en el mercado, justamente usaban ese argumento como medio para atraer clientes.

Sin que queramos agotar todos los principios sobre cómo convertirse en vendedor, o cómo usar las técnicas de comunicación persuasiva en las ventas es importante subrayar las ventas, el saber vender y venderse como una competencia fundamental en el campo de la comunicación aplicada, y el mundo de las organizaciones.

1. «*Vender-venderse*» no debe entenderse como una vana instrumentalización de la propia persona que se rebaja o hace de ella misma una mercancía, sino como

un concepto en el cual sobre todo queremos satisfacer las necesidades de alguien y vender supone comprometerse con ello. Por ello, clave para vender es la importancia del vendedor. Para vender exitosamente, antes debo aprender a venderme, es decir, saber generar empatía, lograr la atención del destinatario, ser un comunicador eficaz y que sabe generar relaciones ganar-ganar: yo gano algo por vender un producto o servicio, y nuestro cliente gana un medio efectivo y eficaz para satisfacer una necesidad. La operación de venta no es ajena al «arte de venderse», hacerse creíble, confiable, reconocer las propias fortalezas y debilidades; ser consciente de las implicaciones y manejar de acuerdo con mis objetivos la presentación, el lenguaje verbal y corporal; ello no significa ir de «saco y corbata», es obvio que, si voy a vender tatuajes, y no llevo uno solo, difícilmente obtenga posibles interesados en este servicio para comprar uno. La «buena presentación» es la coherencia entre la visión-misión de mi empresa, la comunicación publicitaria y los rasgos de mi cliente.

Un elemento fundamental del vender-venderse es la seguridad. Es importante que el vendedor se visualice como experto en el tema, y se comprometa con ello. Una base de la comunicación efectiva es tener muy claro lo que se quiere transmitir y desarrollar los recursos para ello, por ello el vendedor tiene que prepararse en técnica de ventas en primer lugar, y en todo lo que está vinculado a su producto y servicio, por ejemplo, si alguien vende ropa, no basta solo con venderla sino conocer las características de las prendas, el proceso, los usos que puede tener, las combinaciones.

2. *Aprender a ser persuasivo.* Generar empatía con el cliente y poder detectar sus necesidades. Uno de los recursos más efectivos para vender es contar historias en torno a mi producto, el famoso *storytelling*, lo que de alguna manera la publicidad ya hacía, pero ahora se ha convertido en una técnica y herramienta multi-modal y medial que se aplica a cualquier actividad persuasiva (política, educación, ventas, discurso religioso, etcétera); dicho recurso facilita la transmisión de emociones y ayuda a conectar con la audiencia. Anthony de Mello, educador espiritual con mucho éxito en los años ochenta decía «habrá quien se resista a una verdad, pero no quien lo haga de una historia»; no hay palabras más poderosas que «había una vez...». El reto de las ventas no es solamente contar historias por contarlas, sino hacer que éstas sintonicen con lo que hemos estado diciendo: las necesidades de nuestros clientes y estas historias muestran las posibilidades del producto o servicio. La historia también puede facilitar el decir muchas cosas en menos tiempo.

La persuasión implica varias cosas, no solamente ser «encantador de serpientes», sino en primer lugar conectar con mi audiencia. Hay muchos estudios que han analizado a vendedores exitosos y donde se ve que no solamente cuenta la palabra, sino la habilidad para que el cliente se sienta bien.

Dentro de la persuasión es clave usar ciertas palabras. Mientras más personalizada sea la venta, mayor será su impacto, y ello va en relación con el saber venderse. Por ejemplo, un recurso de persuasión ante el cliente es decirle que está ahorrando: «usted ahorrará

más de tres mil pesos al año, usando el producto X». Igualmente, decirle al cliente que se lleva algo gratis puede generar atracción. Hoy día es frecuente que antes de vender algo, se ofrezca algo gratis y luego se presente un producto; la idea de algo «gratis» siempre genera una poderosa atracción. También la idea de que el cliente verá un rápido retorno de su inversión es una poderosa herramienta, pero hay que ser cuidadoso aquí porque frecuentemente los «productos milagro» usan esta herramienta. Palabras como «mejor», «garantía», «fácil» suelen ser útiles en la comunicación comercial, para lo cual hay que ser cuidadosos, no abusar de ellas, y no querer vender mentiras. Vender no es mentir, sino facilitar la mejor satisfacción de una necesidad, por ello la ética en la comunicación es fundamental, porque es probable que logremos concretar una venta mediante mentiras, pero ese cliente no volverá y en ventas es importante, en lo posible, buscar relaciones duraderas que faciliten.

3. *Conozco mi producto y a mi competencia.* Estoy convencido de las cualidades de lo que ofrezco, de los beneficios, conozco las debilidades y fortalezas y sé presentarlo. Sé también quién es mi cliente, porque antes lo he estudiado; sé seleccionar el mejor lenguaje para acercarme a él, en los códigos más indicados para atraer su atención y transmitir el mensaje.

Dentro del saber vender está el conocimiento total de mi producto; ser un especialista de las implicaciones de mi producto, porque ello me ayuda a darle valor. Cuanto más sé de lo que ofrezco, mejor puedo orientar a mi cliente en la toma de decisiones respecto a la venta.

De manera adicional el conocimiento de la competencia es fundamental, porque no puedo conocer el valor agregado si no sé reconocer lo que mi producto ofrece en relación con otros.

4. *Sé ganarme la confianza del cliente.* Ofrezco ayuda al cliente para solucionar sus problemas. Soy honesto y no hago promesas que no puedo cumplir. Ganar la confianza es reconocer frente a qué tipo de cliente estamos, porque no todos son iguales. Hay distintas actitudes, por ejemplo, el cliente «indeciso», el «dominante», el «amistoso». Por ejemplo, ¿cómo venderle al indeciso que tiene muchas dudas durante el proceso de compra?, sin duda el vendedor tiene que ser paciente, mostrar una selección de productos, pero no muchos para que este cliente pueda tomar su decisión. En el caso del cliente «dominante» que cree saberlo todo, igualmente hay que tener mucha paciencia y actuar rápidamente ante sus reclamos ofreciendo soluciones reales y efectivas. Finalmente, ante el cliente amistoso y pacífico, hay que saber mostrar interés por su opinión, orientar la charla hacia el producto.

5. *Mantengo comunicación después de venta,* lo que no significa atosigar al cliente, sino cada vez que retomo comunicación para saber, por ejemplo, cómo le ha ido con el producto que le ofrecí, intento siempre que hablo con él, ofrecerle valor. De hecho, ello me sirve, si puedo ofrecerle otro producto o servicio que igualmente satisfaga una necesidad.

Existen muchos manuales (a los que hay que sumar centenas de videos en *YouTube* y podcasts, cursos por internet) que dan sugerencias para vender más, y

ayudan al vendedor a mantenerse por encima de las dificultades, de las negaciones del prospecto y de otros avatares cotidianos que todos los vendedores atraviesan. La venta es una actividad muy estudiada porque la base del sistema comercial es: si no hay ventas no hay negocio, no hay economía, no hay desarrollo, por ello la pregunta que toda empresa y vendedor se hacen es cómo vender más. Algunas sugerencias para responder esta pregunta son:

- a. Ser más accesible. Al ser humano le asusta lo desconocido, así que generalmente compramos cosas a partir de lo que ya conocemos y nos genera confianza. Por ejemplo, aquí es muy útil conseguir testimonios positivos acerca de lo que ha sido nuestro producto que generen confianza entre los clientes potenciales.
- b. Generar urgencia. Al ser humano no le gusta siempre tomar decisiones. En ocasiones la indecisión paraliza; generalmente estamos programados para reaccionar ante algo que vamos a perder. Por ello, muchas marcas ofrecen descuentos especiales durante un periodo corto de tiempo, o bien dicen que tal producto es parte de una edición limitada.
- c. Ser cercano, ser más humano. Generalmente no se compra a quienes no se conoce; si algo o alguien nos cae mal por alguna razón. Por ello los vendedores exitosos saben hacerse cercanos; no habla tanto de sí mismos como de los beneficios,

- conectan con cómo se sentirá el cliente cuando adquiera el producto o servicio.
- d. Poner límite a las opciones. Demasiadas opciones nos abruma y paralizan. Simplifica las posibilidades de decisión del cliente, si se le manda información, no abrumarlo, ofrecerle tres opciones cuando mucho.
 - e. Jugar con la novedad. Estamos saturados de productos iguales, hay mucha información, pero faltan profesionales diferentes. Por ello es importante aprender a observar qué hace la competencia y de qué manera nuestro producto o servicio puede mejorar la oferta; en este mar de opciones parecidas el ser creativo y sorprender al cliente es vital, y hay que buscar la excelencia.

7. 2. ETAPAS DEL PROCESO DE VENTA

Otro de los elementos básicos en cualquier información sobre ventas, es el de las etapas dentro del proceso. Esto ayuda a sistematizar, a analizar lo que se está haciendo bien o no; siempre la realidad es más compleja, pero este tipo de esquemas facilitan el autoaprendizaje. Todos hemos vendido algo alguna vez, pero no todos lo hemos hecho con sistema, con proceso, de una manera un poco más profesional. La idea de esta lección es llamar la atención sobre la posibilidad de instrumentar un proceso que nos haga ser más estratégicos, más efectivos en lo que nos proponemos.

Cada proceso de ventas debe ser original y ordenado para que la persona, el grupo, el negocio o la empresa

logre el objetivo primordial que es ofrecer exitosamente sus productos y servicios a sus clientes y construya una relación con ellos, que se traduzca en fidelidad, algo que todas las marcas buscan. Al planificar el proceso de ventas en primer lugar la empresa debe tener presente que debe lograr cada paso, antes de continuar con el siguiente, así poco a poco irá fortaleciendo su proceso de ventas.

Uno de los esquemas identifica un proceso de seis etapas como se ve en la Imagen 1. Expliquémosla brevemente:

1. *Exploración e investigación tanto del mercado como del cliente.* Aun cuando parece obvio, existe una regla entre los vendedores que dice: no vendas aquello que no venderías a tu propia madre. Esto es vital para toda empresa ya que al poder responder las tres preguntas (qué es, para qué sirve, qué obtengo como cliente) acerca de lo que ofrece puede tener la certeza de que al cliente también le llamará la atención el producto o servicio. Conocer el producto no es solamente identificar sus propiedades físicas sino, de alguna manera, desarrollar una conexión porque va a ser necesario para convencer a otro de las ventajas y posibilidades en las que ese producto-servicio ayudará a resolver un problema, o hará que algo en la vida del cliente pueda ser un poco más fácil.

Una cuestión muy básica es conocer el mercado. Ser un especialista no solo en el producto —en lo que muchos vendedores se centran— sino también en todos los procesos vinculados a este. Conocer bien como está el mercado comercial con respecto al producto o servicio

que la empresa ofrece, le brinda ventajas importantes a la empresa ya que de esta manera puede saber las debilidades y fortalezas del mercado y evitar caer en errores fatales para la misma. Paralelamente, la empresa debe incluir a los clientes para conocer a cabalidad sus necesidades y así ofrecerles soluciones a través de su producto o servicio.

2. *Contacto con el futuro cliente o prospecto.* Justo todo lo que hemos dicho en la primera parte de nuestras lecciones resulta pertinente a la hora de aprender a establecer contacto. No solo tener buena presencia (que nunca está de más), sino además saber conectar con las necesidades de las personas. Para ello, de acuerdo con el producto o servicio, algunas marcas establecen como estrategia saber hacer un preplan, o bien obtener información adicional del cliente, para poder orientar más efectivamente la prospección.

Es cierto que la primera impresión es importante, todas esas docenas de sugerencias que retomamos con Carnegie lecciones atrás. Es importante en este paso que la empresa no solo le venda el producto o servicio al cliente, sino que además le permita conocer la parte humana de la empresa a través de quien realice la entrevista. La idea no es solamente que un cliente nos compre un producto, sino poder establecer relaciones duraderas que permitan, sí vender un producto o servicio, pero igualmente otras cosas que puedan estar relacionadas con la primera venta.

3. *Reunión o entrevista.* Saber qué realmente necesita el cliente. Al mostrar interés real por las necesidades del cliente, él mismo sin lugar a duda se convencerá de que

esta empresa es la correcta para comprar sus productos y aceptar sus servicios. Como hemos dicho, todo tiene que ver con el otro, con el cliente, con sus necesidades; por ello, incluso si nuestro producto-servicio está en una fase preliminar, es un buen momento para pilotear y profundizar en el conocimiento que tengamos de la vida y necesidades del cliente (o como también lo mencionan algunos manuales *buyer-persona*).⁴

4. *Manejo de objeciones.* Es muy importante que la presentación del producto o servicio sea la que el cliente espera, para esto la empresa debe colocarse en el lugar del cliente y ver con sus ojos esa presentación para evitar cometer errores. Al presentar el producto la empresa debe dejar claro para el cliente que ella le ofrece lo que él busca y necesita.

No obstante, lo anterior, es inevitable la presentación de objeciones. Este es un capítulo interesante, porque no es solamente dar más información, sino entender la

⁴ Para el sitio de *Economipedia*: «El *buyer-persona* es el perfil ficticio del cliente ideal de una determinada empresa. Se construye con base en diferentes datos reales de los consumidores y permite captar a un mayor número de clientes potenciales para que consuman el bien o servicio comercializado.[...]El objetivo es conocer cuáles son los clientes potenciales más fáciles de convertir debido a sus características y hábitos de consumo. En este sentido, se trata de identificar las necesidades de los consumidores para poder ofrecerles soluciones y que adquieran los bienes o servicios de la empresa. La importancia de definir el *buyer-persona* reside en poder planificar, orientar y llevar a cabo campañas de marketing que capten la atención de los clientes potenciales y consigan convertirlos en consumidores de la compañía». Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/buyer-persona.html>.

estructura, la razón y motivación y a partir de ahí responder no solo a partir de las palabras, sino justamente del «racional» tras la objeción. El vendedor también debe aprender a identificar cuando dichas razones son superficiales; su nivel de fundamentación.

5. *Conseguir cerrar la venta.* Toda empresa debe estar consciente de que su misión es conseguir la venta de su producto o servicio para que pueda plasmar esa seguridad en sus clientes. Al mostrarle a los clientes que en esa empresa está lo que necesitan es seguro que ellos cerrarán la compra de los productos o servicios ofertados.

6. *Seguimiento del cliente.* Al concretar una venta la empresa debe seguir interesada en las necesidades de sus clientes, pues así logrará mantenerlos en su cartera de clientes por mucho tiempo y además conseguir buenas referencias que garanticen más clientes.

IMAGEN 1



Tomado de <https://scoreapps.com/blog/es/redefine-proceso-de-venta/>

Existen otras diagramaciones y esquemas que nos pueden ayudar a problematizar otros aspectos del proceso de ventas. Uno de los más comunes es el del Embudo de las Ventas, que permite ver el proceso, algo así como una decantación, de la información. Como se muestra en la imagen 1, se trata de seis momentos o etapas, que en realidad implican tres grandes momentos en un proceso paulatino de decantación: la primera etapa es establecer contacto (y el número puede ser amplísimo), luego, los prospectos, que puede ser el 10% de los anteriores, y finalmente los clientes. De hecho, hay métricas que intentan medir qué porcentaje de contactos pueden ser prospectos, y cuáles se pueden convertir en clientes.

Una vez que se esquematiza, se mejora; la idea es que el ciclo de venta sea más rápido, tome menos tiempo y se logre una eficiencia mayor, ante una cifra que de entrada no parece alentadora, pues se maneja que por cada diez prospectos se logra concretar la venta en uno. Claro, esto es muy relativo y depende de muchos factores.

De hecho, siempre lo primero al vender es preguntarnos qué ofrece mi producto o servicio que lo hace diferente. Para ello siempre es necesario pilotear, probar y preguntar a los clientes qué perciben del vendedor, de la marca, del producto, del servicio para más tarde crear estrategias de valor diferenciadas mediante una metodología de análisis competitiva que aporte diferenciación. Los ejemplos pueden parecer más fáciles de lo que en realidad son., quizá el más común es el citado caso de Uber; ¿cuál fue el diferenciador de esta plataforma?, sencillamente la tecnología. El servicio como

tal es el más común y corriente, un servicio privado de transporte, pero la diferencia fue la plataforma, la facilidad para el usuario, el tipo de carro y conductor. No es casual que rápidamente ganara la aceptación del público y la reacción, a veces violenta, de la competencia; de los taxis convencionales, de tal modo que hasta la fecha hay ciudades mexicanas donde éstos no dejan a los conductores de Uber trabajar.

Pero regresemos al embudo y a su proceso que destaca aspectos psicosociales, además de la confianza y la fidelidad —dos valores fundamentales que el marketing busca ir construyendo, y que se basan justamente en una adecuada planeación—, además de la propia técnica de ventas sobre la que existen manuales, enfoques y perspectivas, como por ejemplo el, ahora en boga, neuro-marketing o neuro-ventas, pero en todo caso, cada época tiene sus modas, tendencias, y meta-lenguajes especializados en cuestión de ventas porque, como hemos dicho, son la base de la economía. Recorramos el embudo que se llama así por ir de lo general (cualquier persona como cliente potencial) hasta lo específico (mis clientes):

Prospectos de clientes. No es solamente detectarlos, sino saber lo que les vamos a decir. Es importante clasificar las oportunidades de negocio. De hecho, el primer problema de algunos vendedores es que consideran que no hay clientes para lo que venden, de ahí la importancia del *networking*,⁵ de las ferias comerciales

⁵ Se entiende por este término establecer redes, contactos, posibles clientes, o bien prospectos.

y demás espacios donde es posible más que vender en sí, acercarse a nichos y grupos de clientes potenciales. Aquí también tienen un valor las redes de mercadeo, las redes sociales, los contactos directos y el marketing de referidos que en muchas industrias se usa mucho, sobre todo en una sociedad en que las relaciones personales mediadas tecnológicamente son muy intensas y abiertas.

Ya una vez que tenemos a los prospectos conviene estudiarlos, e identificar al interlocutor adecuado. Cuanta más precisión, es más fácil ahorrar tiempo y usar los mejores argumentos al inicio de la interacción. Muchos anuncios en la TV, por ejemplo, pierden el tiempo al hablar de oportunidades con personas que igual no tienen ni presupuesto, ni la potestad para decidir. Por ello es importante clasificar las oportunidades de clientes en función del rango de la persona con la que se está tratando (si es la que va a decidir al final).

Identificación de necesidades. Lo más importante son las necesidades del cliente potencial. Tenemos que intentar conectar las necesidades del comprador con los objetivos de la marca. Hacer preguntas que permitan encontrar las necesidades más urgentes. Una vez que estas necesidades sean detectadas por el vendedor, se tiene una información muy valiosa para establecer un puente entre la oferta y esas necesidades. De qué manera nuestra oferta está alineada a la solución de esa necesidad. No es solamente saber que el cliente podrá comprar —lo cual ya se tendría que confirmar desde el punto anterior— sino tener la mayor claridad posible

respecto al conjunto de sus necesidades de consumo, lo que refleja el conocimiento que se tiene del cliente.

Diagnóstico. Esto supone la razón del problema, el elemento diferenciador del producto que detectamos desde el punto 1. Cada cliente es diferente, y conviene tener en mente cuál es el ideal en cada caso. En infinidad de ocasiones, el ciclo de ventas se estanca debido a la falta de planificación, y lo peor es improvisar, como en muchas otras actividades, sobre todo si lo que queremos es acelerar el ciclo de ventas.

Proceso de decisión. ¿A través de qué mecanismos nuestro cliente toma la decisión?, ¿qué conjunto de etapas suceden para que se decida?, ¿pide información o no?, ¿objeta rápidamente o no? En los procesos de ventas, siempre de acuerdo con el producto o servicio se pueden hacer tipologías de clientes, según sea emocional o no, sociable o individualista y otras categorías que ayudan a reconocer que aunque tengamos un perfil de cliente, puede haber diferencias entre ellos y conviene, sobre todo en el caso de la venta directa, poder orientar y perfilar de distinta manera.

Acuerdos. En el proceso de venta, un elemento fundamental es el acuerdo. Si a la hora de conversar con un cliente en el proceso de compra no se van dando acuerdos, propiamente no se tiene nada. Si bien el ideal de cualquier vendedor es que al primer intercambio con el cliente, se pueda vender, esto casi nunca sucede así. Es muy común que una buena oferta no logre cerrarse en las primeras conversaciones. En caso de que el porcentaje de cierre sea bajo es importante revisar el proceso, el tipo de acercamiento, la energía que proyectamos en

las palabras, y lo auténtico que como vendedor pueda estar sonando. Esto, insistimos, se ve muy claramente en la venta directa, cuando tenemos oportunidad de estar con un cliente uno-a-uno. Si alguien va a un supermercado, el proceso es distinto, pero de alguna manera el cliente vivió un recorrido para tomar una decisión entre la necesidad que detecta, y dentro del repertorio las opciones que tiene para cubrirla, cuál es la más conveniente.

Cierre. Toda venta finaliza con el cierre. Como hemos señalado el ideal en ventas no es vender y ya, sino establecer una relación con clientes que, como se indica en la imagen 2 puedan convertirse en usuarios fieles o lo que metafóricamente podemos decir «evangelizadores». Muchas marcas famosas tienen este tipo de clientes que siempre defienden a los productos y servicios y que para resolver una necesidad solamente usan esa marca y no otra. El ideal del cierre es dar ese paso en la consolidación de la relación con el cliente. Si como marca se logra eso, se puede hablar del mayor nivel de éxito en ventas.

IMAGEN 2



Tomado de <https://incenta.com/insights/ciclo-de-ventas/>

Como pudimos ver en esta lección, las ventas son una actividad fundamental para cualquier perspectiva estratégica: en ellas existe una selección de objetivos, una planeación, una ejecución y una evaluación. Son un excelente ejemplo de comunicación aplicada, inmediata y básica. Muchas personas han vendido cosas, pero probablemente no han interiorizado estas etapas, que les podrían ayudar a lograr mejores resultados, a ser más exitosos en sus objetivos, proyectos y emprendimientos.

8. SABER SER PRODUCTIVO Y MÁS «EFECTIVO»

Los términos «efectividad» y «eficiencia» pueden generar molestia o malestar en ciertos ámbitos, porque dan la impresión de que se da más importancia al hecho de «hacer las cosas» por hacerlas bien. Igualmente, desde ciertas perspectivas más sociales y donde el trabajo cooperativo es muy importante, esta visión puede ser criticada por individualista.

Por ello entre las críticas a estos términos está la búsqueda del logro por el logro mismo, lo que parecería que no presta atención a las personas, ni mucho menos a sus contextos. Esta crítica también resta valor al contexto y puede —se piensa— no considerar el esfuerzo que alguien tiene que realizar para lograr algo, lo que aparentemente supone no lograr algo, en realidad es una interpretación sesgada ante lo que es un esfuerzo mayor. El «eficientismo» sería centrarse únicamente en la tarea sin considerar el proceso o dar un valor superior al logro por encima de las relaciones sociales.

Quienes critican la eficiencia generalmente dan más valor a ésta por encima del logro particular y específico, le atribuyen promover más la competencia, que se contrapone a la solidaridad, y en general, pareciera que esos componentes «humanos» no son vistos ni considerados con una perspectiva centrada en la eficiencia y el logro.

Nuestra perspectiva es distinta en términos de recuperar la idea de productividad y eficiencia en un ámbito acotado como es el tema de lograr los objetivos

propuestos, de organizar mejor las dinámicas de trabajo. Cuando uno realiza cualquier tarea generalmente requiere varios tipos de conocimiento, entre ellos está el *know how* o la *expertise*, el saber técnico para realizar una tarea, y que puede ser fundamental, pero no único; hoy sabemos que existen varias inteligencias, cada una de las cuales tiene su importancia y especificidad en cada tarea que queremos lograr; ser «eficiente» de alguna manera es reconocerlas, saberlas aplicar y comprometerse con el desarrollo de acuerdo con el tipo de objetivos y preocupaciones que tengamos. Entre las «inteligencias» más citadas están la emocional o relacional, imprescindible en cualquier proceso de negociación de conflicto. Queremos en ese sentido apelar a un concepto «amplio» en cuanto a la eficiencia que no puede entenderse únicamente como hacer bien una tarea, y acotado, dentro de los propósitos de estas lecciones que buscan ofrecer herramientas al lector para comprometerse mejor con lo que se propone, y tener la mejor actitud y la disposición para conseguirlo.

En estas lecciones queremos matizar ese concepto, porque siempre la comunicación aplicada guarda relación con un principio del logro, del objetivo específico sin el cual ésta no puede ser evaluada o considerada. Por ello es importante el concepto «eficiencia» al lado de otros principios éticos de la comunicación y del trabajo en equipo. No puede hablarse de «eficacia» en abstracto, como si en sí mismo esto fuera éxito comunicativo. Es necesario conocer el contexto, a los actores, sus necesidades y aspiraciones, los alcances para en justa

proporción evaluarlo y por tanto ver de qué manera puede mejorar.

8.1 ENTRE LO URGENTE Y LO IMPORTANTE.

HACIA EL PARADIGMA DE LA «EFECTIVIDAD» Y LA AUTONOMÍA

Uno de los textos más conocidos sobre este tema quizá sea *7 hábitos de la gente altamente efectiva* de Stephen Covey (1989). Una de las primeras tareas del texto como cada vez que se habla de eficiencia o «gente eficaz» hay que precisar qué queremos decir por este concepto.

A la hora de trabajar Covey define tres tipos de personas o perfiles que ubica dentro de lo que llama «paradigmas» o formas de trabajo: modelo 1 persona dependiente; modelo 2 persona independiente, y luego modelo 3 persona interdependiente. En realidad, es parte de un recorrido de menor a mayor madurez en nuestra capacidad para asumir responsabilidades y responder ante los retos que nos proponemos. La *persona dependiente* es aquella que depende de terceros, de otros para saber qué hace y qué no, y que se sintetiza en la figura del «empleado» promedio, quien depende de un sueldo y puede tener tendencia a culpar de todo a «otros»: «padres», «patrón», «sistema», «gobierno», etcétera. La *persona independiente* se encuentra instalada en el paradigma del «yo»: el que hace todo él/ella, y se ve como el centro del proceso, el que se hace cargo de todo; dicho modelo es quizá el del emprendedor, el dueño de negocios pequeños, en el que una persona

acaba haciendo todo (compras, ventas, comunicación, etcétera) y todo gira en torno a él/ella.

Finalmente, un tipo de persona desde el punto de vista laboral y de trabajo en equipo es la *persona interdependiente*, instalada en un tipo de «paradigma de nosotros», es decir, reivindica el trabajo en equipo, y está dispuesto a trabajar juntos, lo cual como sabemos y reza aquel aforismo, «solo se llega más rápido, pero juntos se llega más lejos». Así vemos como el objetivo de la eficacia y la productividad tiene un sentido social y relacional, por ello el valor de la interdependencia se resume en cualidades del trabajo individual y grupal.

Estos tres modelos ayudan a desglosar la transición hacia ese principio de «efectividad» basado en la autorresponsabilidad y la responsabilidad de equipo; incluye también pensar en aspectos que no son propiamente individuales como la importancia del trabajo en grupo y por tanto la necesidad de habilidades de liderazgo que adelante tendremos que mencionar.

Covey señala siete habilidades, cada una de las cuales da para una nutrida discusión y que solamente como base tomamos para considerar esa especie de estrategia de la comunicación aplicada que hemos querido delinear. A fin de cuentas, lo que vemos es como la «eficiencia» y la «productividad» no son solamente para hacer muchas tareas, sino para tener estrategia y proceder con un sentido de organización. Vemos en estas habilidades cuestiones que tienen que ver con actitudes y no solamente con procedimientos concretos.

1. *Ser proactivo*. Es más que tomar la iniciativa. Es asumir responsabilidades por nosotros mismos. Es to-

mar la responsabilidad de que una cosa suceda; no solo tener la idea, sino conseguir que esa idea siga adelante. Enfocarnos a terminar algo con sentido a través de una acción sostenida. Ser proactivo no es solamente «activismo», sino que parte de un sentido de responsabilidad y valor con lo que queremos lograr.

2. *Conviene cuando iniciamos alguna labor empezar con el fin en mente*, es decir, otra vez a dónde y por qué queremos llegar a un determinado punto. El propio Covey (1989, pp. 112-113) aclara lo que quiere decir este hábito: consiste en empezar hoy con la imagen, el cuadro o el paradigma de vida como marco de referencia o criterio para el examen de todas las cosas. Significa comenzar con una clara comprensión del destino, saber a dónde se está yendo, de modo que se pueda comprender más claramente dónde se está y dar los pasos adecuados en la dirección correcta. Es muy fácil caer en el ajetreo de la vida, trabajar mucho para alcanzar el éxito, pero darse cuenta después, de que uno estaba en el lugar equivocado. La vida puede ser muy distinta cuando sabemos qué es lo verdaderamente importante. A veces uno cree que es importante algo, pero en realidad es otra cosa. Empezar con la meta y definir los pasos que tenemos que dar, que todas nuestras acciones diarias tengan que acercarnos a esa meta. Este hábito parte de suponer que antes de lograr algo, hay que visualizarlo, hay que poder verlo internamente. El primer paso en todo caso para llegar a donde queremos es simple y difícil: visualizarlo y desearlo poderosamente, como un medio para comprometernos con nosotros mismos.

3. *Poner primero, lo primero* o bien los fundamentos de la administración personal, que pueden verse como un medio para una gestión efectiva de las tareas. Si se trata de definir las tareas, dos puntos son fundamentales: saber si son urgentes o si son importantes. Cada vez que tenemos que priorizar algo esta matriz básica es fundamental.

1. Urgente e importante	2. Importante y no urgente
3. Urgente y no importante	4. Ni urgente, ni importante

¿Qué es lo urgente e importante?, una crisis, un problema, un proyecto cuyas fechas vencen. ¿Qué es lo urgente y no importante?, algunas llamadas por hacer, correos, informes, reuniones, cuestiones inmediatas. ¿Qué es lo no urgente pero importante?, son actividades de previsión, construir relaciones, reconocer nuevas oportunidades. ¿Y lo no urgente y no importante?, son las trivialidades, el ajeteo inútil, algunas llamadas telefónicas, actividades agradables en general.

La regla parece sencilla (siempre es más fácil decirlo que hacerlo): si hay algo que es 1, hay que dejarlo todo y apagar ese fuego antes de que pase algo mayor. Tendríamos que orientarnos hacia 2, porque en este cuadrante tenemos las tareas que van a hacer avanzar nuestro proyecto, que nos van a ayudar a lograr el objetivo que queremos. Si es punto 3 o 4 hay más margen de maniobra. El punto 4 programarlo en algún otro

momento y realizarlo; el punto 3, despacharlo en cuanto podamos.

4. *Pensar en ganar-ganar.* Ya tendremos oportunidad en la lección 12 de regresar sobre este tema, pero la dinámica del *ganar-ganar* no es una técnica, se puede ver como un tipo de filosofía, una actitud hacia el conjunto de nuestras relaciones interpersonales. Que siempre las dos personas obtengan un beneficio (vendedor-comprador) es pensar en los demás y ver cómo podemos ayudar a satisfacer sus necesidades, a darles valor; cuando no concreto una venta, el comprador no obtiene nada, y yo, tampoco.

5. *Primero busca entender, y luego busca ser entendido.* Esto se vincula con la empatía, que como veremos adelante es una de las habilidades más importantes en la comunicación. Este principio aparece en muchas filosofías, morales y teorías de la comunicación. «Que no busque ser comprendido sino comprender», dice el Santo de Asís en una de sus oraciones más importantes; o desde la filosofía del diálogo de Martin Buber, que señala como base de la comunicación dejar al otro ser otro y también ser uno mismo para facilitar la otredad del otro. Esto supone que nuestra comunicación mejore, y la base de la escucha que señalamos antes. En la medida en que el otro se siente escuchado y comprendido, eso facilitará la comunicación, la consecución de mi objetivo.

6. *Crear sinergia.* Es decir, juntar varios esfuerzos para que todas esas partes generen un todo más grande. Cardona y Macías explican la sinergia más allá de la suma de las partes de un todo, como una resolución

distinta a esa simple suma y que permite alcanzar objetivos superiores. La interrelación de todos los elementos resultará de la organización del tipo de estructura; las autoras ejemplifican con las cinco vocales de nuestro alfabeto: «no es un sistema ya que sus elementos no están en interacción ni tienen una función ni un objetivo a cumplir; sin embargo, podríamos estudiar cada elemento junto o separado y comprenderlo de igual manera». En el campo de la comunicación hay también un viejo aforismo que sin tener el propósito parafrasea la idea de «sinergia» que queremos compartir: «solo llegas más rápido, juntos llegamos más lejos».

7. «*Afilan la sierra*». Covey habla de dos leñadores que usan sierras no afiladas; el primero empieza a cortar el árbol, pero al no estar afilada, le cuesta mucho y apenas avanza; en cambio el segundo comienza a afilarla, y a lo mejor invierte un tiempo en esa tarea que no es el principal objetivo, pero lo que hace es preparar una herramienta más propicia para comenzar el trabajo y cortar el árbol en menos tiempo. Esta alegoría ayuda a explicar al «comunicador aplicado», al «estratega» que tiene que preparar (afilar) cuatro dimensiones de su acción:

- i. Estado físico: (comer, dormir, saber respirar), la básica y fundamental. No se puede ser efectivo desde un cuarto de hospital o enfermo, y la base de la salud está justamente en la alimentación, el descanso, la salud integral comenzando con la física.
- ii. Estado mental: (ideas, creencias) que favorecen el crecimiento, el bienestar, la cooperación con los

demás. Con ideas destructivas sobre uno o los otros, no es posible avanzar.

- iii. Estado social y emocional: (relacionarnos saludablemente con los demás) que supone un punto medio entre la capacidad para estar solos, disfrutar razonablemente de la soledad, al mismo tiempo que una tendencia a la vida social. Parece deseable un justo medio entre saber estar solo y disfrutar de las relaciones sociales.
- iv. Estado espiritual: (el centro, el compromiso, tiene que ver con el amor a ciertas cosas, es la riqueza de la persona).

8.2 LOS CRITERIOS DE LO ESENCIAL

Al hilo de lo que hemos comentado: ser efectivo y productivo no es ser compulsivo, no es trabajar 50 horas a la semana, o hacer simultáneamente tres cosas, mientras con celular en mano hacemos otras tres. Esto es una caricatura de la eficiencia y la productividad. También, como hemos dicho, hay que reflexionar sobre estas cosas desde nuestro concepto del trabajo, de las relaciones humanas, de la calidad de vida, porque si queremos ser productivos es para lograr más, en un sentido cualitativo y no solamente cuantitativo. De qué le sirve a alguien ser el mejor vendedor de una compañía si tiene una vida desecha o los problemas nerviosos no dejan de aquejarlo, de hecho, resulta difícil que alguien pueda sostenerse mucho tiempo con un cuadro de preocupación, tensión o ansiedad.

La «perspectiva esencialista» nos invita a ser productivos y eficientes a partir de considerar y asumir aspectos fundamentales y básicos que, independientemente de lo que hagamos, nos ayudarán a sentirnos mejor con lo que hacemos y logramos. Estas claves las resumimos del libro de Greg McKeown (2014) *Esencialismo*. Buscamos ser más efectivos, con técnicas de productividad, esos son problemas sistémicos, que no sabemos o podemos resolver. El «esencialismo» o «ir a lo esencial» tiene que ver más con un enfoque, una filosofía, una perspectiva que nos ayuda a atajar todas esas causas y razones por las que no podemos ser productivos, perdemos el tiempo, o no sabemos organizarnos. Así en lugar de distintas reglas o procedimientos, que siempre ayudan, podemos repensar en nuestras rutinas a la luz de esos «principios esenciales» que inyectan una suerte de minimalismo a nuestros procedimientos y nos permiten asomar lo mejor. Se trata de una disciplina que permite discernir lo esencial, y eliminar el resto.

1. *El poder de la elección*. Ser consciente de la habilidad para escoger cosas. Si no usamos esta habilidad dejamos que algo/alguien tome esas decisiones por nosotros. Justamente ser conscientes del poder de elegir y decidir, es algo que nos va a fortalecer, nos va a recordar nuestra responsabilidad, y asumir ésta es uno de los regalos que podemos hacernos. Decidir nos ayuda a avanzar y a delimitar, nos fortalece como personas porque nos muestra que podemos lograr lo que nos proponemos. Decidir y tomar acción es la clave

del aprendizaje en la vida, es tomar decisiones. Los filósofos han arrojado mares de tinta sobre la cuestión. En clave de desarrollo y pensamiento estratégico no hay realización de comunicación aplicada ni desarrollo personal, sin decisiones.

2. *Nada es para tanto.* Esto recuerda sin duda aquel dicho bíblico del Antiguo Testamento «Vanidad de vanidades, todo es vanidad». Pero aplicado al pensamiento y la acción estratégica quiere decir, que en el trabajo hay que pensar en mejorar la calidad y no la cantidad. Al hablar de trabajar, lo hacemos duro, porque nos sentimos más productivos; pero por más esfuerzo que hagamos eso no significa que obtendremos más resultados o lograremos más cosas. Es mejor trabajar menos, pero mejor. Se trata de mejorar la calidad de un producto, resolviendo una pequeña fracción de los problemas que tenemos. A veces pensamos en cambios totales y completos, pero esa perspectiva hace que no podamos completar lo que nos proponemos. Es paradójico, pero a veces «menos es más», mejor siempre «mejor», y a veces menos, es más.
3. *Seleccionar estratégicamente la mejor dentro de todas las opciones disponibles.* El tomar una decisión es lo que te va a generar resultados, pero ante las distintas posibilidades es muy importante la idea del plan estratégico. Eso va a permitir avanzar. Seleccionar opciones significa que tenemos varias vías para lograr algo, que conocemos el terreno y por ello podemos elegir entre varias opciones;

implica haber buscado información, realizar una perspectiva de viabilidad para ver qué es mejor.

4. *Tiene muchas ventajas no siempre estar disponible para quienes nos buscan.* Ello no significa hacerse el «difícil» sino aprender a buscar espacio para nosotros mismos, para poder estar solos, concentrarnos, crear nuevas ideas, pensar nuevos proyectos. Estar solos no es solo físicamente, sino mentalmente concentrados en aquello que nos interesa. Eso es particularmente importante en nuestra época de hiperconectividad donde todo el día queremos estar haciendo algo. Esta regla esencial significa que somos más selectivos con nuestro tiempo y que podemos organizarlo mejor. Hoy tenemos la posibilidad a veces de hacer muchas cosas, pero eso en lugar de productividad es dispersión, falta de concentración. Si queremos ser esenciales, tenemos que buscar un espacio para nosotros. Necesitamos aprender a crear nuestro propio espacio.
5. *Protege tu principal activo que eres tú mismo.* No invertimos lo suficiente en nosotros mismos, en nuestra mente, en nuestro cuerpo. La gente no «esencialista» daña su principal activo. Uno de ellos es no comer sanamente, no dormir bien.
6. *«Bastante claro» versus lo completamente claro.* No te quedes con duda ni falta de claridad; si no la tenemos, no crecemos. No es lo mismo que «completamente claro». Al no tener claridad no podemos crecer si no tenemos claridad. El tener muy claro, ayuda, acerca pero no es suficiente. Si no hay claridad en el propósito, no lo vamos a lograr. Si quiero

- alcanzar una meta porque considero que es muy buena, no la vamos a alcanzar, tenemos que estar plenamente convencidos de esa meta, de ese propósito, lo que lleva a buscar toda la información necesaria con la idea de alcanzar lo que queremos.
7. *El poder del «no».* Aprender a decir que no, a veces es la mejor decisión; lo puedes lamentar unos minutos, pero no después. «No» de forma clara y adecuada eso puede cambiar el rumbo de la historia.
 8. *Ten siempre un plan de contingencia.* Crear algún tipo de barrera, porque siempre hay que tener margen para equivocarse. Lo único que podemos esperar siempre es lo inesperado. Si sabemos que tenemos que esperar hay que crear ese plan B y C, que es una barrera que nos va a proteger, y va a impedir que dos cosas choquen. No podemos prever todo, por tanto, cualquier futuro no es previsible, para ello construir/crear, planes de contingencia.
 9. *El poder de las pequeñas victorias y hay que celebrarlas.* A veces queremos todo, en todo momento. En vez de dar grandes pasos, es mucho mejor dar pasos pequeños y celebrar siempre, nuestros avances. Cada paso es un éxito. Debemos recompensar el avance. Acostumbrados a avanzar, y cuando lleguemos a la meta, va a ser una celebración. Es disfrutable la vida si siempre celebramos los avances.
 10. *Las rutinas son geniales.* Es una herramienta poderosa cuando nos enfrentamos a algún obstáculo. Si no tenemos rutinas, nos vamos a llenar de distracciones. Dedicar nuestro tiempo a hábitos y actividades, y ponerlos en el calendario. Todo lo demás,

o que ocupe nuestro día, siempre serán distracciones. Elaborar las rutinas que nos ayuden a tratar de romper, eliminar, esquivar. Al hablar de hábitos, entramos al tema de las rutinas, que no solamente son actividades, sino también disposiciones.

8.3 ¿MÁS HÁBITOS Y SUGERENCIAS?

En cuanto a prácticas abunda la información. Generalmente son repetitivas hasta el hartazgo y mezclan buenas ideas con tremendos lugares comunes. Desgraciadamente el buscador Google, por ejemplo, nos remite a cualquier cosa; sitios interesantes o ríos de cuestiones más o menos obvias.

Queremos ahorrar ese trabajo al lector e intentamos en este apartado de nuestra lección algún listado que también nos ayude a reforzar algunas cosas que hemos dicho. Como todo en estas lecciones, no es algo que queramos imponer como única opción. En cambio, agrupamos algunas líneas de discusión, para que el lector mismo las sopesa, decida realizar la búsqueda que hemos hecho, y mire esa información en clave de hipótesis o línea de trabajo.

Nuevamente el tema de objetivos

El tema de los objetivos es algo que aparece constantemente de distintas formas. De igual manera muchos sugieren —aunque no den pruebas científicas— escribirlos, tenerlos en lugares visibles, etcétera. No está de más, en todo caso como ya lo hemos visto, tener el fin en mente. Por ejemplo, cuando alguien tiene una foto-

grafía de su familia en su escritorio, en principio, puede ser un signo para recordarlos, pensar en ellos, pero también para recordar que quizá todos los esfuerzos que haga, de alguna manera están vinculados por el cariño a su familia.

Ya hemos hecho reiteradas menciones a este aspecto. Los detalles que blogs y videos van haciendo pueden incorporar nuevos matices, como por ejemplo dividirlos de corto, mediano y largo plazos. En todo caso los objetivos siempre están vinculados a tiempos, como ya lo describimos en la lección 5. Pero el ver reiteradamente esta indicación nos hace aquilatar la importancia que tiene en muchos órdenes, como el saberlos formular, darles seguimiento, analizar, etcétera. El tema particularmente de dar tiempos, horas para cumplir dichas tareas, porque no es lo mismo lo que requiere un minuto que aquello que nos demanda varias horas; pero también hay que saber jerarquizar, porque muchas veces nos las pasamos haciendo cosas todo el día que toman un minuto.

La cuestión de los objetivos puede tener varios enfoques. Hay quienes cuestionan que sea la motivación a la meta lo que más pesa, y que en realidad nada como nuestros miedos —no en el futuro sino en el pasado— es lo que puede arrojarnos adelante. Un ejemplo muy nimio, es la siguiente pregunta: ¿cuándo correría más rápido un ratón, cuando va hacia un queso que quiere o al escapar de un gato que lo acecha y persigue? Esta situación sirve de ejemplo para poner sobre la mesa la manera como muchas veces, más que aquello que queremos, para alcanzarlo, podemos «apalancarnos» —si

tal término o metáfora cabe— en esos otros miedos que tenemos o portamos, y que muchas veces impiden o dificultan que alcancemos aquello que queremos. Es cierto que el poder de la motivación es grande, pero a veces también esos temores que nos impiden pasar por una zona que no conocemos para ir por algo que queremos; y esos miedos a veces pesan más que nuestro deseo de alcanzar algo. Por ello lo del salir del lugar del confort, el compromiso con algo superior por encima de las dificultades cotidianas.

Con el ejemplo aparecen otros asuntos que ya hemos mencionado rápidamente en la lección, una discusión sobre el porqué postergamos las cosas, o no nos comprometemos lo suficiente aun con aquello que sabemos nos conviene o hemos deseado. Es parte de esa naturaleza humana, a veces contradictoria, pero también con elementos de la psicología social, de la famosa «ley del menor esfuerzo» y de la economía de la supervivencia (obtener lo más con menos). Así la consecución de objetivos es algo que vamos haciendo permanentemente, porque justamente al alcanzar algo (sea esto más concreto o de mayor calado), nos lleva a nuevas metas y objetivos. Nunca podemos decir que lo hemos logrado todo, que lo tenemos todo, que estamos al cien por ciento en todos los rubros de nuestra vida; siempre hay detalles, fisuras, pequeñas insatisfacciones que nos impelen y son oportunidades para seguir, caminar y procurar «ser la mejor versión de nosotros mismos», y a fin de cuentas luchar por las metas, ser estratégicos en nuestros objetivos, tiene que ver un poco con eso.

La manera de organizar tareas, actividades; crear rutinas

Ser productivo es algo general, pero una de sus definiciones pasa por vincularlo con rutinas, tareas, organizar éstas en líneas de tiempo, o bien organizar actividades entre sí, priorizarlas, conocerlas para ver de qué manera las podemos hacer mejor, qué hacer primero o qué después, cómo analizar dichas labores, ¿de la más sencilla a la más compleja, a la inversa?

Las sugerencias para esa meta-mirada sobre las actividades son de lo más diversas. Por ejemplo, iniciar con las tareas más importantes en las primeras horas que suelen ser las más productivas; alternar pequeños descansos, preferentemente con algo de movimiento para evitar problemas de salud, sobre todo con lo prolongadas que pueden ser las jornadas, y lo sedentario de ellas; preparar el listado de tareas desde el día anterior para tener un mayor control sobre ellas, etcétera

Ser productivo queda claro que no es estar todo el día tecleando la computadora, o respondiendo de manera veloz cuanto mail llega a la bandeja, sino por el contrario, seguir criterios básicos de organización; principio que relaciona tiempos, horas más productivas, momentos para alternar actividades más motrices o físicas con algo más pasivo o de lectura. En todo caso, hacer muchas cosas no es ser más productivo, sino observar, pilotear y ensayar procedimientos para organizar ese conjunto de actividades que uno va haciendo a lo largo del día.

Las cuestiones del lugar, el espacio, el entorno

De manera adicional a la actividad en sí, conviene considerar el espacio, el entorno. Está probado que puede haber una relación entre el lugar y la tarea. Por ejemplo, se sabe que el famoso creador Walt Disney tenía un lugar-espacio, para producir; igualmente algunos escritores famosos han compartido algo sobre sus rutinas y modos de crear, como aquellas historias en torno al creador de la novela *Por quién doblan las campanas*, que, si lo hacía desnudo, de pie, etcétera.

En el ámbito del día-día y de espacios quizá de labores conviene ver aquello que nos hace sentir mejor o más cómodos. Durante la pandemia del COVID-19 (2020-2022) todos hicimos adaptaciones de los espacios, laboral y doméstico. Pero en todo caso qué preferimos, ¿trabajar en un espacio lleno de papeles, o en uno con pocos sobre la mesa?, ¿en uno más amplio o, por el contrario, en otro más pequeño, casi íntimo? Es cierto que siempre se ha dicho de la luz, la temperatura y esos elementos físicos; igualmente hay literatura sobre el tipo de silla y escritorio. Ahora que una buena parte de ese trabajo es sobre la pantalla y un teclado, también caben indicaciones de la mejor altura, y si la pantalla tiene que estar a la altura de los ojos para evitar problemas en cuello y espalda. En todo caso, nosotros optamos por un espacio más ordenado, de preferencia amplio donde se pueda sentir el orden, la organización, donde las cosas se puedan encontrar fácilmente. ¿Eso funciona para ti? El caso es encontrar estas respuestas, probarlas y reconocer las condiciones del espacio y el tiempo que son más idóneas y funcionales.

Vinculado al espacio, en nuestro caso nos gusta aquella recomendación que sugiere dedicar algunos minutos todos los días a acomodar, organizar pequeñas porciones de nuestros archiveros y de nuestras carpetas, porque luego se dejan acumular y las personas perdemos el control para encontrar lo que necesitamos. Este método parece idóneo, porque permite actualizar pendientes, o a veces —que es desgraciadamente cuando uno se pone a acomodar cosas— a todos nos ha pasado invertir horas o días para dar con un algún documento o papel que necesitábamos, y solo tras buscarlo en una tarea afanosa, encontrarlo o no. De ahí la importancia de ese sentido funcional de orden que cumpla la labor de estimularlos en las tareas. A veces ese lugar es la propia casa, o estudio, en otras ocasiones, por el contrario, la casa es donde menos podemos trabajar o concentrarnos, por ello, cada uno busca sus espacios. Recordamos aquel escritor que decía inspirarse en las mesas semivacías de las hamburgueserías, esas que suelen estar en centros comerciales o al lado de algún super mercado y ahí, a mano, escribía, se concentraba y avanzaba. Claro, éstos son ejemplos de escritura creativa, es un tipo de tarea, con sus modos y tiempos. Generalmente pensamos ahora en tareas escolares, algún pendiente laboral o una actividad que tengamos que hacer.

La cuestión de las redes, el celular y el multitasking

Con el tema de las tareas, viene el estudio de esos «demonios» y obstáculos para la productividad. Sin duda el más citado en las decenas de espacios y blogs es la

distracción que paradójicamente generan las nuevas tecnologías. Paradójico porque bien utilizadas las nuevas herramientas digitales incrementan nuestra productividad y eficiencia, pero todos hemos visto —quizá decenas de veces— como iniciamos una sesión en nuestra computadora con un propósito en mente y terminamos horas después extraviados en algún sitio, o viendo las publicaciones de nuestros contactos en Facebook. Paradójico que como nunca tenemos el mundo (digital) en nuestras manos, pero eso mismo nos lleva y dispara cada segundo por la seducción de imágenes, memes, videos cortos que nos ofrecen una gratificación la cual puede ir de segundos-minutos a verdaderamente toda una tarde que debió destinarse a otra cosa.

Con el *multitasking* vienen otro tipo de discusiones respecto a la necesidad de satisfacer rápidamente nuestras necesidades, al acceso inusitado que podemos tener a música, entretenimiento, archivos de audio. Por ello, una de las varias recomendaciones contra esto es destinar tiempo específico a la consulta del correo y de redes sociales y no pasar todo el día mirando estos espacios; es tener pequeños descansos donde podemos hacer ese «flaneo» digital, saltar de una cosa a otra y ver a aquello que nos llame la atención, pero como una actividad específica y programada y no como algo que constantemente nos atrae y desvía ante lo rutinario de una tarea, o algo que en realidad no estamos muy motivados para hacer.

La multitarea es un tipo de veneno suave, una terrible forma de distracción disfrazada de productividad, una dosis. A veces no pensamos que sea *multitasking*, si

por ejemplo queremos escuchar las noticias de la radio, cuando escribimos un mail; o miramos cada dos minutos el *Whats App* cuando estamos leyendo un texto, o si mientras escuchamos música, respondemos un mail y alternamos con un *tweet* y un *whats*. Parecería que todo es parte de lo mismo, pero a fin de cuentas son tareas distintas, que demandan diferentes niveles de concentración. Y este entorno nos ha hecho impacientes: al no descargar algún archivo, aprovechamos para abrir dos páginas más en el buscador de cualquier cosa, y minutos después olvidamos el archivo descargado, hasta que algo nos recuerda, pero junto con el *multitasking* otro problema es el poco nivel de concentración y que a fin de cuentas es muy fácil que dejemos tareas inconclusas.

De todos estos obstáculos al parecer una de las principales herramientas de nuestra vida cotidiana (el famoso celular o eufemísticamente llamado «teléfono inteligente», *smartphone*, es el látigo más efectivo contra la concentración. Ese invento no deja de ser impresionante, y quienes incluso no somos demasiado mayores o algo de las computadoras comenzó a asomarse en el horizonte de la formación, nunca imaginamos ese nivel de sofisticación, complejidad y maravilla tecnológica que es esa pequeña computadora que llevamos en nuestras manos y que cada año parece sumar funciones, servicios, herramientas, negocios, opciones para satisfacer nuestras necesidades.

La idea de uno mismo

Finalmente, aun cuando esto no significa que el listado posible de recomendaciones terminé aquí, hay una serie

de sugerencias vinculadas a la salud, al cuidado del actor de esas actividades; uno mismo. Creo que Mahatma Gandhi decía que no se puede rezar a Dios con el estómago vacío, en el sentido de que hay necesidades superiores, a la manera de lo ya mencionado por las teorías motivacionales de Abraham Maslow, y que no se pueden atender si antes no hemos resuelto lo básico. Esto aplica para los distintos niveles del ser humano, definido como una entidad biológica, mental, psicológica, social y espiritual, en ese sentido parece conveniente tener un grado razonable de atención a estas áreas como condición para un adecuado rendimiento. El típico «dormir bien», «alimentarte sanamente», «hacer ejercicio» y demás recetas dichas por cualquiera de nuestras queridas abuelas, o bien en el último de los videos subidos por cualquier *coach* de motivación.

Pero aquí lo que queremos decir es que pensar en uno mismo es hacerlo en línea estratégica con nuestros compromisos. Por ejemplo, si alguien quiere hacer un negocio para ganar dinero o hacer alguna contribución a su comunidad, difícilmente lo va a poder realizar si está enfermo y desde una cama de hospital. El cuidado de la salud parece una obviedad, con la diferencia de que, en este caso, forma parte de una ruta estratégica. El famoso axioma de Juvenal *Mens sana in corpore sano* (mente sana en cuerpo sano) alude a una condición sin la cual es más difícil lograr lo que se quiere. De esta manera, sin sonar a moralino, el estudio de adicciones o vicios puede releerse desde una desconexión con objetivos estratégicos o vitales. El retrato de quien, aquejado por cualquier adicción, va perdiendo conexiones

sociales y, se va quedando aislado, es un ejemplo no solo de las consecuencias con las que muchas campañas de salud quieren prevenir el consumo de drogas o de alcohol, sino también un ejemplo de lo que en cualquier otro orden pasa cuando abandonamos nuestras metas, nuestros deseos, o peor aún, cuando no los tenemos. Conviene recordar aquello del video citado de Steve Job en la Universidad de Stanford, si no tienes un sueño, sigue buscando. Así, cuando no logres lo que quieres, sigue buscando formas, métodos y procedimientos para acercarte, aunque sea un paso diariamente al lugar y espacio donde quieres estar pues, a fin de cuentas, ser productivo, en el fondo tiene que ver con eso, y no solo con demostrarle a cualquier jefe que podemos hacer un trabajo para luego pedir un aumento de sueldo.

TERCERA PARTE

DE LA ADMINISTRACIÓN A LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

9. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA ADMINISTRACIÓN Y DE LAS ORGANIZACIONES

Tras el *boom* de los estudios mediáticos dentro de la comunicación académica, quizá el segundo objeto que despuntó fue el de la comunicación organizacional como un espacio laboral legítimo para los llamados «comunicólogos». Muchos de los programas de licenciatura en comunicación pasaron a reconocer áreas de especialidad para los semestres superiores de sus programas de estudio y colocar ahí como objeto innovador a las organizaciones que presumiblemente requerían de especialistas en regular, organizar y medir el efecto de los flujos informacionales en estos entornos.

La organización como objeto imprimió también la necesidad de reflexionar otros objetos y problematizar otras teorías además de las perspectivas sociales ya predominantes en los estudios de comunicación desde los

años sesenta. Por ejemplo, el vínculo con las relaciones públicas, y otras áreas dentro de las organizaciones como publicidad o recursos humanos. En todo caso para una formación integral de pregrado en comunicación, la mirada a las organizaciones es fundamental, porque inserta preocupaciones administrativas y laborales dentro de la comunicación como no suele hacerse énfasis en las perspectivas más macrosociales.

9.1 QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN

El estudio de las organizaciones es fundamental dentro de la comunicación aplicada. Probablemente el primer objeto después de los medios masivos que apareció como un ámbito laboral pertinente al profesional de la comunicación fueron las organizaciones y lo que ello significa. En realidad, el uso, aplicación, estudio de las organizaciones era algo precedente, la novedad en todo caso fue la apertura del imaginario e ideal del profesional en comunicación dentro de las escuelas latinoamericanas de comunicación.

Una de las áreas más importantes para el estudio de las organizaciones y por tanto de la comunicación aplicada es la administración, que tiene una historia particular con sus «clásicos», sus escuelas y sus corrientes. En lo general se integra a la comunicación como un saber que imprime un componente de planeación y optimización de recursos. La ciencia administrativa o «administración científica» de sus autores clásicos surge poco antes de que lo hiciera la comunicación académica o casi al mismo tiempo que por el mundo occidental

comenzaran a proliferar escuelas de periodismo, que son el antecedente de las escuelas y luego facultades de comunicación.

El estudio de las organizaciones tiene muchas aristas, no solamente la formal y técnica, sino que se puede estudiar desde la psicología, la sociología y la antropología; también la historia de la sociedad en parte lo es de sus organizaciones. El estudio de sus estructuras y de sus procedimientos, de los recursos y de las técnicas para hacerlas más eficientes es la historia misma de la sociedad, de sus sistemas económicos, de la forma en que, como sociedad, aprendemos a satisfacer nuestras necesidades, y de cómo las organizaciones cumplen un rol fundamental, al grado de que sin ellas, no podríamos decir que dichas necesidades son satisfechas en su integralidad.

Una organización es un sistema social en el que se comparten valores, se desarrollan actividades destinadas al logro de objetivos y se hace de la mejor manera posible. Para lograr la meta hay que coordinar acciones, tareas, funciones, procedimientos en el interior de ese microuniverso; las organizaciones. El reto de coordinar acciones de forma eficiente, en tiempos establecidos para lograr metas particulares será el principio para preguntar también sobre los usos y funciones de la comunicación en sus distintos niveles y formas. Lo que se pone en juego para coordinar esas tareas son saberes, procedimientos y técnicas. Coordinarse no es solamente hacerlo con conocimientos, sino también mediante tipos de relaciones que deben ser funcionales a la estructura organizativa.

No cualquier agrupación de personas hace una organización, ésta es un tipo de estructura intencional (no puede haber organizaciones por azar), formal (aun cuando en su interior pueda haber algunas relaciones informales), jerárquica, con un nivel de complejidad que tiene un conjunto de puestos, funciones y roles. La organización tiene una clara dimensión social compuesta por sus interacciones, relaciones, luchas de poder, expectativas, valores que pueden también reflejar algo de la estructura social más amplia. Sin embargo, para su análisis, más que lo propiamente sociológico o cultural, el acento de los estudios o de la ciencia de la administración se centra en la caracterización de la organización como una entidad comercial, financiera y económica. La organización es un objeto polimórfico, hecho por componentes de distinta naturaleza, lo que también dentro de su estudio se presta a distintos enfoques: desde el social al psicológico, del biológico al cognitivo, del semiótico al comunicativo.

Gracias a las organizaciones la vida social se puede agrupar, orientarse hacia la satisfacción de objetivos específicos vinculados a la misión-visión de la organización. Las organizaciones facilitan que la sociedad pueda resolver sus necesidades de manera más concreta y específica; por ello, aunque la organización se formalice, no puede ser solamente un ente abstracto, sino que hay en su interior procesos de planeación que demandan su conocimiento.

Las organizaciones son importantes porque ayudan al progreso humano; permiten la realización de sus integrantes en distintos planos y esferas; facilitan el desa-

rrollo económico de un país; permiten el encuentro de distintos tipos de interés en formas que pueden conciliarse (empleados, consumidores, directivos, etc.); son un medio para que se puedan alcanzar los objetivos de un grupo social; facilitan que ciertas tareas de importancia social puedan realizarse de manera más eficiente y con menor esfuerzo. El estar sometidas a revisiones o análisis ayuda a que las actividades se puedan ir realizando de manera más eficiente; una organización que no se observa, no se analiza, no se evalúa va a ser más vulnerable y puede tender a desaparecer. Las organizaciones tendrían que disminuir o eliminar la duplicación de esfuerzos en aras de un principio de funcionamiento y eficiencia, que generalmente no se cumple.

9.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

Conviene tener en mente las características de una organización como un tipo de entidad con rasgos propios. Esto puede ayudar a su análisis y diferenciar cualquier grupo de las organizaciones. Cada concepto se puede traducir en un conjunto de preguntas que sirven para tener una idea de determinada organización.

a) Tienen objetivos concretos

La idea del objetivo es fundamental. Hemos insistido en ello como un fundamento de la comunicación estratégica y en lo general en el campo de la comunicación aplicada; la idea de alinear acciones, recursos, tiempos a objetivos específicos, generalmente desglosados también en una línea de tiempo. Los objetivos no son enun-

ciados accesorios, sino por el contrario, constituyen un elemento poderoso de coordinación; en la medida en que los integrantes compartan esos objetivos sin duda será más «fácil» el trabajo, y aunque una organización pase por elementos técnicos, legales, contables, formales, relacionales y políticos, la sola concordancia entre objetivos no es suficiente pero sin ella no es posible que tal organización persista.

Los objetivos generalmente se dan en la conocida dupla misión-visión; la primera es claramente el para qué, y la segunda es la perspectiva, el cómo, la forma como esa organización se ve. Dos escuelas pueden tener una visión parecida (impartir clases de calidad a sus estudiantes y ofrecer servicios educativos que les ayuden a formarse), pero no es lo mismo una perspectiva más social orientada al trabajo vinculado a las comunidades de origen de esos estudiantes; a la perspectiva de formar profesionales con una clara visión global, más competitiva, etc. Los objetivos de las organizaciones no son buenos ni malos *per se*; constituyen la síntesis de su razón, y facilitan en tiempos de crisis la toma de decisiones, por eso es bueno siempre tenerlos en mente.

b) Poseen una clara división del trabajo en su interior
Pueden formalmente existir organizaciones con una persona, o incluso sistemas automatizados que solo existen en el papel,¹ pero generalmente una organiza-

¹ El caso de los «Panamá Papers» evidenció estos sistemas fantasmas que aunque formales no contribuyen del todo al desarrollo social y solamente a quienes los utilizan para evadir impuestos.

ción tiene un grupo de personas con capacidades distintas, que trabajan de manera articulada a partir de los roles y responsabilidades que cada uno tenga. La división supone un nivel de especialización, un *know how* particular, que ciertamente no es lo único, pero forma parte.

Si en una organización no existiera esa división, ello supondría duplicaciones que redundan en pérdida de tiempo, porque dos o más personas hacen lo mismo; y dejan de hacer cosas por esa duplicación. La división permite hacer eficientes las tareas, delegar y distribuir el conjunto de funciones, pues mientras más grande se va haciendo la organización más compleja se vuelve. El que las funciones estén más claras supone que cada integrante tiene un sentido particular, diferenciado y al mismo tiempo complementario respecto a otros.

c) Perduran en el tiempo

Las organizaciones generalmente permanecen, y sobreviven de hecho a sus fundadores y generalmente son más estables. Una organización con varios miles de integrantes parece ser más estable que una microempresa familiar con pocos miembros.

d) Poseen dinámicas particulares

Las organizaciones no son estables; al contrario, sus cambios son también indicadores de transformaciones sociales, por ejemplo, de la época mercantilista (siglos XVI-XVIII) a la industrial en cuanto a tiempos de producción, tipos de servicio, tipos de organización y relación jerárquica, entre otras variables. Las dinámicas

suponen distintos tipos de operación y relación, ritmos distintos en áreas. Cada organización tiene su propio ritmo, aun cuando sean sistemas o tipos de organizaciones parecidas, por ello todo análisis organizacional supone un claro diagnóstico que permite reconocer las peculiaridades, antes de tomar cualquier decisión.

e) Cuentan con una estructura y tienen niveles de complejidad

Para lograr objetivos complejos se requieren estructuras más o menos complejas; a partir de la cantidad, el tema de los espacios es importante y puede ayudar a definir si una organización es compleja o no. Tener muchos o pocos empleados, tener muchas o pocas áreas.

f) A partir de esto podemos identificar modelos

Por ejemplo, el caso del modelo «lineal» o militar que tiene características muy específicas; unidad de mando incuestionable para el cumplimiento de órdenes. Éste es un tipo de organización muy antigua que aplica, por ejemplo, a los ejércitos.

Por otra parte, está la organización tipo Taylor — uno de los padres fundadores de la ciencia administrativa— o principio de especialización de las funciones y tareas. Taylor partió de sus observaciones dentro de la industria siderúrgica de los Estados Unidos, y vio que era conveniente descentralizar algunas decisiones, promover la especialización y tener una estructura de comunicación más diversa.

g) Personalidad jurídica

Es un tipo de régimen legal particular que sirve para delimitar derechos y obligaciones frente al Estado. El derecho cambia en cada país; en México, por ejemplo, las organizaciones aparecen en el título segundo del Código Civil (artículo 25) donde se hace un listado de éstas como sociedades mercantiles o civiles, sociedades cooperativas y mutualistas, entre otras. Desde este punto de vista se establecen en el código formas de gobierno, obligaciones y responsabilidades de los miembros.

h) Cuentan con recursos

Se entiende por recurso todo insumo que permite a la organización que pueda cumplir su función. Los recursos pueden ser de distinto tipo.

Humanos, es decir personas dispuestas a trabajar que aporten tiempo y esfuerzo (físico, intelectual). Estos recursos cuentan con ideas, conocimiento, experiencia. No es casual que muchas organizaciones usen otros términos para nombrar a esta área como: «talento humano» o «capital humano», que antes entraba en el genérico «recursos humanos» y que justamente quieren hacer énfasis en lo que estas áreas ahora se focalizan: la calidad y competencias de las personas, como colaboradores que dan valor a la organización.

Materiales. Son los medios físicos gracias a los cuales una organización puede realizar sus actividades. La tipología de recursos es tan diversa como los objetos que podemos ver en una oficina y van desde carros

particulares hasta bolígrafos, de fotocopadoras hasta computadoras y monitores especializados. Los recursos demandan espacios y condiciones particulares que pueden incidir de manera importante en la organización, en los costos y en el nivel de especialidad de los operadores o encargados.

Financieros. Incluyen insumos, programas, cuentas bancarias y demás instrumentos que permiten la administración del dinero, propiedades, activos, etc., vinculados al desarrollo material y económico de la empresa.

Tecnológicos. La tecnología se ha desarrollado mucho, en poco tiempo, en ese sentido, estos recursos no son solamente las computadoras o laptops que los trabajadores de una organización utilizan, sino todo aquello que requiere tecnología digital, en telecomunicaciones y pueden ser sistemas de geolocalización, dispositivos móviles, sistemas radiales, pantallas de seguridad y cualquier otro.

De conocimiento. Constituyen los saberes fundamentales que permiten no solo la operación de instrumentos o herramientas de trabajo. Esos saberes pueden implicar lo que las distintas áreas requieren para operar adecuadamente, para organizarse, para evaluar el trabajo, para reorganizarlo.

Cada tipo de recursos requiere saberes y especialistas específicos para el funcionamiento de las organizaciones. También al momento de apelar por una perspectiva integral de las organizaciones cualquier

análisis y diagnóstico permite conocer el estado de estos recursos, de sus procedimientos y del efecto que tiene su ejecución.

9.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Los tipos de organización reflejan lo complejo de la sociedad. La tipología de estas entidades puede ser muy diversa: contador, abogados, sociólogos del trabajo o comunicólogos tienen perspectivas distintas sobre los tipos de organización. Por ejemplo, las organizaciones se pueden dividir de manera muy general según el tipo de sus recursos en: públicas, privadas o mixtas; según la cantidad de sus integrantes, en macro y micro; según el tipo de actividad que realizan, o la estructura de gobierno que pueden tener (tipos de socios, encargados de tomar decisiones, junta de organización), etcétera.

Los criterios pueden variar, en lo general las organizaciones² se pueden dividir según sus fines, su nivel de formalidad, o su grado de centralización. De acuerdo con su principal motivo pueden ser:

- Organizaciones con fines de lucro, conocidas como empresas, y uno de sus objetivos es generar una ganancia y utilidad para sus propietarios y accionistas.
- Organizaciones sin fines de lucro, en donde no hay esta preocupación y generalmente están abo-

² Según <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>

cadadas a un ideal, un espíritu fundacional, una misión particular; son ejemplo de estas organizaciones el ejército, las iglesias, los servicios públicos, las ONG, las entidades filantrópicas, etcétera.

En realidad, el tema del ideal y la misión aparece en toda organización, y es clave porque facilita, por ejemplo, la cohesión, y la perspectiva compartida que ayuda a alinear esfuerzos. Esto aplica para organizaciones no lucrativas y empresas porque toda organización presta un servicio que ayuda a resolver problemas a las personas, a los grupos sociales. La idea para tener éxito puede no cambiar mucho ya que los principios generalmente son parecidos: claridad de objetivos, liderazgo, compromiso y entrega, entre otros atributos igualmente muy señalados por *coaches*, expertos o inversionistas.

De acuerdo con su formalidad o según qué tanto tengan o no estructurados los sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control, éstas pueden ser:

- Organizaciones formales, donde las estructuras están muy bien definidas. Es fácil separar roles, funciones, posiciones, y es claro quién tiene que tomar las decisiones, hay claridad en las normas, los reglamentos, las rutinas y procedimientos, y puede haberlas de distintos tipos:
 - Lineal: es la forma más básica de organización, y es de grupos muy jerarquizados donde se respeta mucho la autoridad como el caso de

antiguos ejércitos o la Iglesia medieval donde hay una autoridad incuestionable y una clara relación entre autoridad y subordinados. Su estructura generalmente es piramidal. Las líneas de comunicación están muy claramente establecidas. Esta estructura también la podemos ver en organizaciones pequeñas altamente centralizadas donde el dueño tiene pocos empleados, y no se mueve nada sin que él lo decida.

- Funcional: éste es un principio básico de especialización; algunas organizaciones usaban este criterio. No todos hacen lo mismo y se distribuye entre distintos roles, lo que garantiza que la organización cubra más tareas y operaciones.
- Línea-*Staff*: es el resultado de las dos anteriores y retoma lo mejor de ambas. Aquí coexisten órganos de línea (de ejecución) y de asesoría (apoyo, consultoría). Las de línea se caracterizan por la autoridad lineal, mientras que los órganos de *staff* prestan asesorías y servicios.
- Comités que pueden tener varios términos como juntas, consejos, grupos de trabajo.
- Organizaciones informales, son medios no oficiales, pero influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control.

Para Hitt, Stewart y Lyman (2006), las organizaciones se pueden dividir de acuerdo con su grado de centralización, o los mecanismos para delegar autoridad. La primera concentra la autoridad en la parte superior, así la toma de decisiones no siempre queda en ese nivel y puede corresponder a niveles medios; es el caso, por ejemplo, de algunas dependencias gubernamentales o el mismo ejército. En cambio, en las organizaciones descentralizadas, la autoridad se delega en una cadena de mando hasta donde sea posible; estas organizaciones funcionan en ambientes complejos e impredecibles. No siempre la centralización y la formalización son directamente proporcionales; como tampoco la informalidad ni la descentralización; puede haber organizaciones formales tanto centralizadas como descentralizadas, e igualmente puede haber organizaciones informales descentralizadas o con tendencia a la centralización.

Las organizaciones no siempre tienen solamente un tipo de características, sino que pueden compartir varias, y eso es determinado por sus fines, estructura y características principales. Por ejemplo, puede haber organizaciones con fines de lucro, formales y centralizadas como el caso de una pequeña empresa, que no es muy grande, que persigue un lucro, y en la que todas las decisiones están centradas en su dueño o propietario quien prácticamente decide todo o casi todo. Puede también haber organizaciones con fines de lucro, también formales pero descentralizadas, como el caso ahora de las corporaciones transnacionales que igualmente persiguen una utilidad, tienen una estructura muy for-

malizada, pero las oficinas regionales tienen capacidad de tomar decisiones para responder al mercado y a las situaciones particulares de cada lugar. Otro caso sería el de organizaciones con fines de lucro, informales y centralizadas como las microempresas (no más de 15 trabajadores) que frecuentemente son organizadas por familiares; a veces pueden operar sin mucha formalidad, sin organigrama, y sin embargo, buscan generar un beneficio y son altamente centralizadas.

Para Lourdes Münch las empresas se pueden clasificar por su actividad o giro, su régimen jurídico, el origen de sus recursos y capital, y por su magnitud o tamaño (integrantes, ventas, personal, utilidades). De acuerdo con el giro, las organizaciones se podrían agrupar en a) industriales que extraen, procesan y distribuyen materias primas; b) comerciales que funcionan como intermediarias entre productores y consumidores, y básicamente se dedican a la venta de artículos y productos terminados; c) de servicio, que pueden hacerlo de forma lucrativa o no, y ofrecer algo que la sociedad necesita (transporte, restaurantes, etcétera).

Otro elemento es el origen de los recursos. De acuerdo con este rubro las organizaciones pueden ser privadas, buscar un beneficio económico; el origen del capital en estos casos es de inversionistas privados cuya idea es obtener una ganancia que proviene del beneficio que logra la organización. Las organizaciones también pueden ser públicas que buscan atender una necesidad social y a diferencia de las primeras no buscan un beneficio lucrativo, sino satisfacer esa necesidad; el dinero proviene de los impuestos que pagan los ciudadanos, y

que es obligación del Estado redistribuir para amainar la diferencia social y ofrecer servicios de calidad a todos los ciudadanos. Desde el siglo XX existen organizaciones globales, grandes corporaciones que con frecuencia han estado en el centro de la discusión; a fin de cuentas como decíamos arriba, las organizaciones dominantes reflejan mucho de la ciudad, así en cada etapa del desarrollo del capitalismo ha habido instituciones centrales en la estructura económica; si en el siglo XX lo fueron las empresas del hierro, el petróleo y otras materias primas; en el siglo XXI lo son las de tecnología, información, inteligencia artificial y entretenimiento.

9.4 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Un auxiliar muy importante del estudio de las organizaciones es la administración, que conviene estudiar como fundamento. El objeto específico de la administración es el estudio de las organizaciones, así como de sus técnicas para planear, dirigir, controlar los distintos recursos que manejan. La administración busca planificar, organizar, dirigir y controlar el manejo de recursos y actividades. En todo busca lograr una madura visión estratégica que permita generar desarrollo entre los procesos internos de la organización, el aprendizaje y el crecimiento de sus integrantes, la relación con los clientes o a quienes se presta un servicio y en el manejo de todos los recursos materiales y financieros, incluida la administración del dinero, la relación con los inversionistas.

Entre diversas definiciones de administración, podemos reconocer semejanzas:

- De acuerdo con el sitio <https://kadirjrjr.wixsite.com>, la administración es «el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales». Otros autores la definen como el saber coordinar actividades para resolver de manera eficiente distintas tareas. Hitt, Black y Porter la definen como «el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional».
- «La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno» (George R. Terry en Wikipedia).
- «La administración es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad» (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez en Wikipedia).

Entre sus elementos, que luego vamos a detallar en el siguiente apartado, están la orientación hacia objetivos específicos; la importancia de las relaciones sociales y el saber coordinarse; el manejo de los recursos vinculados al fin de la organización; el componente eficacia, es decir, efectivamente lograr lo que se quiere; y siempre buscar los mejores resultados con el míni-

mo de esfuerzo. Ya podemos ver con estas definiciones que la administración es un área que incluye aspectos técnicos, económicos, comunicativos y estratégicos. Para comprender mejor sus fundamentos haremos a un repaso de sus autores «clásicos» algo que es posible encontrar en cualquier manual de la materia y nos adentra en las preocupaciones fundamentales de esta disciplina.

9.5 TRIUNVIRATO DE «CLÁSICOS»

Casi todos los manuales de teorías de la comunicación identifican y reconocen tres clásicos que suelen darse en cualquier introducción a la administración. Los abordaremos a continuación.

Teoría científica de Frederick Winslow Taylor (1856-1915), quien fue ingeniero de profesión, se graduó en ingeniería de minas e ingresó en una empresa metalúrgica y carbonífera donde hizo su carrera en un periodo difícil; la Primera Guerra Mundial. La teoría de Taylor se enfoca en la gestión del trabajo y los trabajadores. En 1911 publicó las conclusiones del estudio titulado *Principios del management científico*. Elaboró una teoría con pretensión científica a partir de estudios sobre el movimiento y el tiempo en relación con la eficiencia de un proceso. Este autor intentó aplicar los métodos de la ciencia en boga a los problemas de la administración con la idea de lograr una gran eficiencia industrial. El contexto no se puede obviar, era la época de pleno desarrollo de la Revolución Industrial y el proceso de fortalecimiento de los Estados Unidos como la nueva

gran potencia que despuntó a partir de la Primera Guerra Mundial.

Los cuatros principios de esta administración científica son:

a) *Planeación*, que supone cambiar los métodos informales del trabajo; en lugar de la improvisación, la intuición y la simple observación, incorporar las herramientas científicas que permiten más precisión en la comprensión y análisis de los fenómenos.

b) *Preparación*, seleccionar y preparar a cada trabajador de acuerdo con el método planeado; preparar también a los equipos de producción, a la distribución física y a la disposición racional de las herramientas y los materiales.

c) *Control*, asegurar la adecuada ejecución de tareas de acuerdo con las políticas y normas establecidas, siempre de acuerdo con el plan previsto; este proceso debe estar acompañado de instrucción y supervisión.

d) *Ejecución*, dividir el trabajo de manera igual entre mandos para que éstos apliquen los principios del *management* (dirección) científico con la idea de planificar el trabajo y el desempeño de las tareas de los trabajadores.

La idea de estos principios era organizar las tareas de manera que se aprovechara mejor el tiempo, se pudieran utilizar los «tiempos muertos», por ejemplo, por desplazamiento, cambios de actividad o de herramien-

tas y establecer un salario por pieza producida en función del tiempo de producción estimado, salario que debería actuar como incentivo en intensificar el ritmo de trabajo. La idea de tradición en el trabajo quedaba sustituida por la planificación racional en los talleres, pasando el control del trabajo de manos de los obreros a los directivos. Antes de Taylor los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores; ellos tenían la «libertad» de realizar sus tareas de la forma que creían lo correcto, lo que se modificó en la perspectiva científica de Taylor.

El concepto de gerencia se enriqueció y adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades y los cuatro principios arriba señalados se traducen ahora en el procedimiento técnico que tiene que realizar un «gerente».³

1. Principio de planeación: sustituir el trabajo voluntarista, improvisado, «solamente de práctica» por métodos y principios científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia mediante la planeación del método.
2. Principio de preparación que lleva a seleccionar «científicamente» a los trabajadores de acuerdo con aptitudes para prepararlos, entrenarlos con la idea de que puedan producir más de acuerdo con el trabajo planeado.

³ Con apoyo del sitio ApuntesFacultad.com, sin autor, en línea 8 de enero de 2022. <https://www.apuntesfacultad.com/teoria-cientifica-y-principios-de-administracion-de-taylor.html>

3. Principio de control con la idea de certificar que el mismo se ejecuta de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
4. Principio de la ejecución para distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Taylor desarrolla otros principios como son estudiar el trabajo de los operarios para luego descomponerlo, medirlo, analizarlo y de esa forma comenzar por diferenciar lo indispensable de lo que no lo es. Es necesario que cada trabajo se estudie para precisar antes cómo debe realizarse. De la misma forma quien vaya a realizar esa tarea puede ser seleccionado científicamente. Una vez que se tiene a la persona indicada hay que saber dar instrucciones precisas sobre el modo de trabajar, el entrenamiento debe ser el adecuado e incluir no solo las tareas específicas, sino también el control sobre el mismo; dentro del trabajo deben estandarizarse utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos que se utilizan. El control en la ejecución del trabajo permite que éste se encuentre en los niveles deseados, que se pueda perfeccionar, corregir y premiar cuando sea necesario.

Ante estas teorías clásicas no resulta difícil hacer una crítica sobre los prejuicios que se desprenden de la caracterización que hacen de «dirigentes» y «empleados». Se aplican principios de manera general, que se escuchan lógicos y coherentes, pero no se abunda en evidencia empírica, ni se hacen matices en algunos de esos conceptos. Esta «administración» frecuentemen-

te autodenominada «científica» no siempre presentaba prueba; el método de Taylor a fin de cuentas fue un método empírico y concreto donde el conocimiento se da por evidencia y no tanto por abstracción, reflexión o contrastación; se basa en hechos aislados, que es una parte del método positivo, pero falta el sentido de pulir variables, contrastar fenómenos para probar observaciones que, en un nivel, pueden parecer ciertas pero no siempre lo son. En suma, parece que sí se toman elementos del método científico, pero de forma parcial e inconexa. Esto ha hecho que muchos críticos de Taylor tilden a esta teoría de incompleta e inacabada, ya que se restringe a aspectos formales y omite la organización informal, los aspectos humanos y la parte relacional.

En lo general tanto la teoría de Taylor como la que veremos de Fayol dan poca importancia al elemento humano, a su complejidad. Taylor se basa principalmente en la organización y ejecución, en los factores vinculados con el cargo y la función de operario. Hay un símil: la organización puede ser una máquina perfecta con clara y rígida distribución de tareas, piezas, procedimientos. Para lograrla Taylor da importancia a la sobrespecialización, pero no se toman en cuenta otros aspectos; se considera que esa fragmentación y separación va a redundar en beneficio de la persona; esta relación directa entre especialización y eficiencia no resultó ser cierta con el tiempo. Su teoría se orienta a establecer normas que deben ser aplicadas como recetas en determinadas circunstancias; se busca estandarizar situaciones para luego intentar identificar regularidades. Esta teoría es vista como un manójo de recetas

anticipadas a soluciones preestablecidas. La perspectiva acaba diciendo cómo la organización debería funcionar, en lugar de explicar el funcionamiento como tal.

El segundo autor clásico de la triada es el francés, aunque nacido en Turquía, Henri Fayol (1841-1925) quien publicó en 1916 *Administration industrielle et generale*. Este autor se graduó de ingeniero en minas e hizo toda su carrera en las industrias metalúrgica y carbonífera; en 1888 fue nombrado gerente general de la *Campagnie Commantry Fourchambault e Cecazeville*, que pasaba por un momento difícil y que Fayol logró sacar adelante, y en donde trabajó hasta 1918. Su teoría es un ejemplo de cómo la Revolución Industrial y la Primera Guerra Mundial impactaron a las organizaciones.

Su enfoque organizacional se centra en la parte formal, su orientación es hacia las normas y lo que la organización y sus integrantes tienen que hacer para lograr sus tareas. En ese sentido es una teoría que profundiza en la descripción de órganos, cargos y tareas, y busca justamente que éstos se diferencien y se delimiten con la idea de buscar el principal valor: la eficiencia.

Fayol desarrolló una idea muy básica de la empresa, estableció sus funciones sustantivas, y a partir de ello dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grandes grupos:

- *Funciones técnicas* relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
- *Funciones comerciales* relacionadas con la compra-venta e intercambio.

- *Funciones financieras* relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- *Funciones de seguridad* relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
- *Funciones contables* relacionadas con los inventarios, registros de balances, costos y estadísticas.
- *Funciones administrativas* relacionadas con la integración de las funciones anteriores. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan a las demás.

Para Fayol, el acto de «administrar» nos da una idea de todo lo que implica este verbo y que puede ayudarnos a la definición más amplia de lo que es ser estratega:

Planear, es decir, visualizar el futuro y elaborar un plan de acción que vaya de acuerdo con una perspectiva.

Organizar como construir las estructuras material y social de una empresa.

Dirigir, como guiar y orientar al personal.

Coordinar, que es enlazar, unir y armonizar todos los actos colectivos.

Controlar como verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes.

Fayol establece las funciones del administrador, sin embargo, hay una diferencia entre «administrar» y «organizar»; la primera es un todo y un conjunto de procesos del cual la organización es una de las partes, y puede ser estática y limitada, que se refiere a la es-

estructura y la forma. De esta manera para Fayol la palabra «organización» tendrá dos significados: «entidad social» y «función administrativa».

Fayol⁴ estableció una serie de principios generales y básicos de la administración, que funcionan como palabras clave dentro de cualquier teoría y enfoque básico de administración. No hay que olvidar el contexto, el momento del desarrollo de las fuerzas productivas, el estado del capitalismo para comprender estos principios básicos que siempre, vistos a la distancia, ofrecen otra perspectiva, y en el siglo XXI las organizaciones si bien pueden atender algunos de estos principios, hay otros que en la misma estructura son cuestionables. De cualquier forma, siempre los «principios clásicos» ayudan a revisar, analizar, discriminar. En estos principios administrativos hizo énfasis en la estructura de la organización y el perfil del administrador; estableció que si bien los trabajadores aplican la administración en sus tareas, deben ejercer mayores funciones administrativas conforme aumenta su nivel jerárquico. En todas las notas, páginas y comentarios sobre este autor si algo aparece son estos principios que resumen su concepto de la administración, de la empresa, del trabajo y de las relaciones sociales en su interior. El orden y los criterios de agrupación en los que suele ser presentada varían,

⁴ Un resumen muy didáctico de Fayol en el cual nos apoyamos para este segmento, puede verse en Cueva, L. *et al.* (sin fecha), *Teoría clásica de la administración de Henri Fayol*, texto en línea 25 de marzo de 2022, disponible en <https://www.gestiopolis.com/teoria-clasica-administracion-henry-fayol/>

así como algunos de sus nombres; conviene ver estos principios como un todo explicativo, así como imaginar a través de ellos el contexto particular del autor:

1. *División del trabajo*. Especialización de tareas y personas como clave para aumentar la eficiencia de una organización.
2. *Autoridad y responsabilidad*. La primera, tiene esa facultad dentro de una organización, puede dar órdenes y esperar que éstas sean atendidas. La responsabilidad es saber rendir cuentas.
3. *Disciplina*. Para los superiores consistirá en establecer normas muy claras y justas; para los subordinados, en respetarlas y atenderlas.
4. *Unidad de mando*. En principio cada empleado debe recibir órdenes de un solo jefe.
5. *Unidad de dirección*. Un solo jefe y un solo plan para todo el grupo de actividades que tengan un solo objetivo. Ésta es la condición para lograr la unidad de acción, coordinación de esfuerzos y enfoques. La unidad anterior (de mando) no puede darse sin la de dirección, pero no supone que derive de ésta.
6. *Centralización de la autoridad gerencial*. Concentración de la autoridad en los altos rangos de la jerarquía.
7. *Subordinación de intereses individuales a los generales*. Por encima incluso de los empleados están los intereses de esa macro entidad llamada «empresa».
8. *Remuneración del personal*. En principio debe haber una satisfacción justa y garantizada para los empleados de la organización.

9. *Cadena escalar*. Línea de autoridad que va del escalón más alto, al más bajo.
10. *Orden*. debe haber un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; orden material y humano. Las personas y los materiales deben estar en el lugar indicado, en el momento preciso.
11. *Equidad para lograr lealtad*. Amabilidad y justicia para conseguir la responsabilidad del personal.
12. *Estabilidad y duración del personal en un cargo*. Es deseable que haya una razonable permanencia de una persona en su cargo.
13. *Iniciativa*. Capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito.
14. *Espíritu de equipo*. la armonía y la unión de personas es vital para la organización. Hacer que en la empresa todos trabajen, dentro de lo que cabe, con gusto y como si fueran equipo, hace la fortaleza de una organización y control.

Las críticas a la teoría de Fayol son muy diversas, y conviene igualmente tenerlas en mente, entre ellas⁵ la idea de ver al ser humano como un elemento más de la empresa que le lleva a no considerar los aspectos psicosociales que influyen en la productividad; el fomento a la especialización que lleva a una idea fragmentada y parcializada del servicio que ofrecen las empresas; se da extrema importancia a normas, a la mecanización y la

⁵ Con apoyo de Gómez, A. (2012). Resumen de Henri Fayol en blog Cardenalito. En línea 15 de febrero de 2022. <http://bayardiga.blogspot.com/2012/11/resumen-henry-fayol.html>

rigidez, lo que limita la creatividad e innovación. Las hipótesis de la teoría clásica implican la concepción de que la administración solo es importante en puestos clave.

El triunvirato de las teorías clásicas se cierra con la llamada Teoría Humanista de la organización. Se le atribuye a Elton Mayo y se ubica como carta de nacimiento en *Los problemas humanos de una civilización industrializada* (1933). Esta teoría no parte de la gestión, sino de las necesidades humanas, pues reivindica el valor de la persona en la consecución de objetivos y el adecuado funcionamiento de la organización. La idea del «humanismo» en el estudio de las organizaciones ve a las personas que las forman, no solamente como entes económicos analizables desde su productividad, sino como personas con muchas necesidades, y busca dar significación a sus acciones.

Esta teoría humanista hace énfasis en la motivación interior, en los factores sobre todo sociales más que únicamente económicos. Los objetivos de gestión tienen que incorporar los valores, por ejemplo, ver dentro del proceso de evaluación del desempeño al crecimiento personal y el bienestar del trabajador y esto se vincula con la productividad. Este enfoque veía más la dinámica del trabajador y el grupo como base del control efectivo. En la imagen ideal de organización de estas teorías, las rutinas deberían dar a los trabajadores la oportunidad de participar en las decisiones de la organización.

El humanismo en administración, poco después de las «teorías clásicas» de Taylor y Fayol es una clara respuesta a la perspectiva científicista de la administración

que generalmente veía la productividad y el beneficio por encima de cualquier otra variable organizacional.

La teoría humanista tuvo un sustrato empírico realizado en la Western Electric Company de Hawthorne en 1930. El experimento que se hizo quería aislar distintos factores para ver qué afectaba la productividad en el lugar de trabajo. Los investigadores manipulaban ciertas variables como iluminación, descansos, horarios, comidas, etc. Al margen de que el cambio fuera positivo o negativo ello no afectaba la productividad. Por ejemplo, al incrementar la iluminación, la productividad aumentó, tal como se esperaba. Lo que no se esperaba era que a medida que disminuía la iluminación, la productividad seguía aumentando. Lo que Mayo hizo fue pedirle a los investigadores que ajustaran su forma de relación con los trabajadores, y para ello formó equipos más pequeños. En cuanto al método usó la técnica de entrevista no dirigida lo que dio un aire de mayor naturalidad y espontaneidad a las interacciones entre los investigadores y los trabajadores. Los investigadores se pudieron comportar de modo menos formal, lo que favoreció la relación con los trabajadores. De esta manera al margen de que se quitara o no la luz, o aumentaran las jornadas de trabajo, eso no incidía en la productividad, por lo que se le dio un valor fundamental al tipo de relación como una variable indiscutible asociada a la productividad. El tipo de dinámica social hacía que se generara más motivación entre los trabajadores.

Lo que se buscó fue que en la organización se adoptaran algunas medidas para favorecer las interacciones grupales. Dentro de los conceptos que se aplican están

«dignidad humana» que se entiende como el darle más autonomía al trabajador y que no descansa únicamente en que el trabajador se sienta mejor, sino que se vincula con la productividad. Si los trabajadores consideran que se les quiere manipular, controlar, generalmente responden con tipos de resistencia y hay una incidencia negativa en su desempeño.

Este enfoque se centró en la relación entre empresa-trabajadores, empleados-trabajo. Hoy día se populariza un concepto en la ética social de las empresas que es «responsabilidad social», y que de alguna manera es un derivado de esta tradición dentro de las empresas. Es importante no caer en una visión *naive* o superficial respecto a las supuestas buenas intenciones. Toda relación social implica cuestiones éticas en cuanto a los deberes y responsabilidades que se presentan en las organizaciones en cada momento. El reto es identificar constantes dentro de la ética empresarial para que la toma de decisiones sea consistente; tomar a las partes involucradas en los conflictos, darles derecho a voz a todas ellas.

Dentro de las ventajas que se le atribuyen a esta teoría está el promover un mayor compromiso de los trabajadores al incrementar en sus habilidades elementos de gerencia; ello puede aumentar el compromiso con los objetivos. Para lograr la incorporación de estilos más democráticos y participativos surge, a nivel de comunicación, el aumento en flujos de información entre los niveles, y con ello se generan incluso procesos de autocontrol. En suma, el humanismo quiere ver justamente en la autonomía, una base del aumento en

la producción y en la alineación del trabajo con las motivaciones y necesidades humanas.

Entre los representantes que suelen citarse están Mary Parker Follet, un extraño caso de una mujer, ignorada por la sociedad académica, que fue candidata a dirigir la Escuela de Economía de Londres. Follet desarrolló varios conceptos como «procesos laterales en jerarquías organizacionales» que usa en lugar de un sistema piramidal, una matriz tipo cuadrícula para dar cuenta de los procesos internos de información, por ejemplo, de un gerente operativo a otro de producto. Otro concepto fue «procesos informales de organizaciones» que le da valor a la experiencia por encima de la autoridad, posición o estatus; los grupos informales tienen mucho valor dentro de la perspectiva humanista.

Sin embargo, a pesar de la importancia de Follet, el autor «humanista» más citado es Elton Mayo, sociólogo especializado en teoría organizacional y también considerado el padre de la psicología industrial y las relaciones humanas. Mayo quiso modificar el modelo mecánico de comportamiento en las organizaciones para dar paso a otro con interés en otros aspectos de la persona humana (sentimientos, actitudes, motivaciones). La idea de una mejor persona y un mejor trabajador no está peleada sino relacionada entre sí.

9.6 MÁS ALLÁ DE LOS CLÁSICOS

A partir de aquí se desprenden otro tipo de enfoques sobre todo en los capítulos de teoría de la organización en libros, manuales que abordan estos temas.

Dentro de esta serie de autores se suele citar a Max Weber, quien de hecho fue contemporáneo de los clásicos de la administración y quien desde otra perspectiva realiza consideraciones importantes sobre la organización en las sociedades contemporáneas. En total diferencia con las preocupaciones de los autores clásicos a este sociólogo alemán fundamental, clásico en muchos sentidos de la teoría social, se le suele bautizar en la administración con el inexacto título de autor de la «teoría burocrática»; en realidad él se preguntaba por qué cierto tipo de estructuras era la forma dominante dentro de las sociedades occidentales, ¿a qué respondía la burocracia? Su pregunta distaba de ser administrativa y tenía que ver con la estructura de las organizaciones sociales. Además, su concepto de «burocracia» no se circunscribe solo a esa imagen que a nivel coloquial podemos tener en México de la organización pública con frecuencia de deficiente atención a clientes, retraso de trámites, y farragosa lista de papeles que se requieren para cualquier cosa. El tema en Weber es cómo unos elementos constitutivos de la estructura-organización hacen sentido dentro de las sociedades con ciertas características económicas.

El análisis burocrático es el análisis interno de una totalidad de elementos constitutivos. La estructura se entiende como una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo; una estructura permite que las instituciones permanezcan a pesar de que algunas partes sufran. Entre las características de las organizaciones burocráticas estaban las normas preestablecidas

por escrito, la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, las rutinas y los procedimientos.

Además de sus conceptos de la organización se estudian también los tipos de autoridad y liderazgo que el autor reconoce: a) tradicional que es la autoridad por vía hereditaria, familiar o de sangre al margen de que las personas sean o no capaces; b) el carismático que se sustenta en el conocer y el saber que le da la confianza; y finalmente c) el legal, en el que impera la ley, los estatutos, reglamentos, normas, todo basado en el acuerdo con el poder de mando. Otra vez, la perspectiva de liderazgos de este prominente sociólogo dista de una mirada más inmediata y psicosocial como la hemos delineado, para adentrarse también en algunos elementos macrosociales que a fin de cuentas es la óptica que sigue el autor de *Economía y Sociedad*.

A diferencia de los autores clásicos de la administración, a Weber no le interesa cómo hacer a las empresas más productivas o que los equipos de trabajo estén más motivados, sino cómo es que cierto tipo de estructuras con sus rasgos pueden permanecer, son funcionales en cierto tipo de sociedad más racional y jerárquicamente organizada. Weber pensó que el siglo XX sería de las burocracias, que aparecieron junto con el capitalismo, justo en su mirada del desarrollo social la estructura de sus organizaciones no era un tema menor. La perspectiva es amplia, estructura la idea de las organizaciones como una totalidad.

El primer enfoque en diferenciarse de los clásicos corresponde a las teorías de la administración que abandonan las posiciones normativas y prescriptivas

sobre todo de Taylor y Fayol. El fundamento del nuevo enfoque es la preocupación por las relaciones humanas dentro de la organización que consideraban tanto las teorías clásicas. Esta segunda etapa es lo que se conoce como teorías del comportamiento, un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el estudio y análisis de las relaciones humanas. Este enfoque «del comportamiento» es un desarrollo de la teoría de relaciones humanas. De hecho, esta segunda etapa de teorías hace una crítica férrea a la teoría de la organización y autoridad formal que veíamos sobre todo en Taylor y Fayol. Este enfoque incorpora la sociología de la burocracia de Weber y amplió el campo de la teoría administrativa. El libro señero es de Herbert Simon, *El comportamiento administrativo* (1947) que resume esta nueva orientación, ya no basada únicamente en la dirección y el control.

Una de estas propuestas, quizá con cierta imprecisión encorsetada dentro del enfoque del comportamiento es del psicólogo estadounidense Abraham Maslow, cuya perspectiva nos ayuda a comprender cómo los grupos y los individuos se organizan. De este autor lo que más suele citarse es su pirámide de necesidades. En Google hay cientos de imágenes que supuestamente la describen y explican.

De la psicología, los enfoques del comportamiento destacan el concepto de motivación, que los administradores retoman de la psicología humanista de Abraham Maslow, autor prolífico al que con frecuencia se le reduce injustificadamente a su «pirámide de las necesidades» y su nombre ha quedado asociado a ésta. Dicha

«pirámide» se concibe como un conjunto de necesidades, sobrepuestas en niveles; de modo que no se pueden atender los superiores si antes no se han resuelto los inferiores. Dicha «pirámide» sintetiza y resume cómo el desarrollo del ser humano pasa por la atención de tales niveles, y no se puede aspirar a resolver necesidades de los estratos superiores si no se tiene medianamente cubierto lo básico:

- *Necesidades básicas o fisiológicas*, como comer, dormir, tener cobijo; vinculadas a la sobrevivencia.
- *Necesidades de seguridad* que incluyen la necesidad de estabilidad, protección contra la amenaza, y se pueden satisfacer cuando las anteriores están satisfechas.
- *Necesidades sociales*, de asociación, participación, aceptación de los miembros del grupo, relaciones sociales saludables, etcétera.
- *Necesidades de autoestima*, vinculadas a la manera como la persona se ve y evalúa a sí misma y que comprende la autoprotección, la autoconfianza.
- *Necesidades de autorrealización*, que son las que se encuentran en el tope de la pirámide, y se vinculan con la necesidad del individuo.

Como hemos dicho Abraham Maslow fue mucho más que esto y en su psicología analizó y promovió una visión integral del ser humano y de su desarrollo, que se va dando conforme va resolviendo los distintos niveles de necesidades, cada una de las cuales tiene metas específicas.

En el caso de los manuales, este concepto suele asociarse al enfoque del comportamiento porque se centra en las dinámicas subjetivas de las personas. Las perspectivas del comportamiento aplicado a la administración se enfocan en identificar las causas del comportamiento que pueden afectar o impulsar la dinámica de las organizaciones, esto para ajustarlo a las necesidades de las organizaciones.

En ese sentido está la llamada «teoría de los dos factores» de Frederick Herzberg⁶ que también busca explicar el comportamiento de las personas en el trabajo. Herzberg identifica factores que orientan la conducta:

Factores extrínsecos; el ambiente donde se realiza el trabajo (limpio, sucio, ordenado, etc.) y que pueden estar fuera del control de las personas. Herzberg incluye aquí los salarios, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y la dirección de la empresa.

Factores motivacionales o intrínsecos: el contenido y naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, por tanto, éstos sí se encuentran en control de la persona. Los factores motivacionales tienen que ver con los sentimientos

⁶ Con apoyo de CEOLEVEL (2015). La teoría de motivación-higiene de Herzberg. En línea, 28 de febrero de 2022. [https://www.ceolevel.com/herzberg#:~:text=Frederick%20Irving%20Herzberg%20\(1923%2D2000,de%20la%20motivaci%C3%B3n%20e%20higiene%C2%BB](https://www.ceolevel.com/herzberg#:~:text=Frederick%20Irving%20Herzberg%20(1923%2D2000,de%20la%20motivaci%C3%B3n%20e%20higiene%C2%BB)

tos de crecimiento personal, el reconocimiento y las necesidades de autorrealización.

Otro de los enfoques es la conocida teoría X y Y de Douglas McGregor⁷ donde define dos estilos contrapuestos de dirección basados en conceptos igualmente muy diferentes de la naturaleza humana. El estilo de administración X es el estricto, rígido, autocrático que ve a las personas como meros insumos de la organización y se limita a que éstas trabajen dentro de ciertos esquemas, que según McGregor es lo que hicieron los enfoques clásicos. Representa un punto de vista convencional sobre la dirección-control de los recursos humanos en una organización. Su concepción de la naturaleza humana advierte una desmotivación intrínseca hacia el trabajo y a todo lo que puede representar; una tendencia a evitar el trabajo, por eso justifica el que las personas tengan que ser obligadas a trabajar por la fuerza, dirigidas, controladas e incluso amenazadas para que se esfuercen lo suficiente en relación con los objetivos que se buscan. Este concepto subraya una perspectiva muy heterónoma, en el sentido de que a las personas les gusta que las dirijan, y no les gusta asumir responsabilidades porque en el fondo no tienen muchas ambiciones y lo que quieren básicamente es la seguridad. En cuanto a la motivación de los traba-

⁷ Con apoyo del Portal de Divulgación Académica (2019). Teoría X y Teoría Y de McGregor ¿En qué consiste?. En línea, 12 de abril de 2022. <https://www.divulgaciondinamica.es/blog/teoria-x-teoria-y-mcgregor-que-es/>

jadores, en la teoría X destaca el binomio recompensa-castigo, por ello se justifica que los líderes tengan comportamientos autoritarios.

Por su parte el estilo o teoría Y no tiene un preconcepto de la naturaleza tan rígido y su concepto es un poco más abierto y flexible. En ese sentido administrar es el proceso de construir oportunidades, así este enfoque da cabida a la participación. La idea aquí es diferente: los empleados quieren y necesitan laborar, por tanto, la diferencia de intereses entre la organización y los grupos que la forman no necesariamente se tiene que concebir desde el conflicto y la oposición frontal. La idea del trabajo es que a las personas no necesariamente les disgusta trabajar. El control o castigo no son los únicos medios para lograr la participación de los trabajadores; el compromiso de los trabajadores se puede lograr con compensaciones por lo que logren y también mediante el apoyo; la satisfacción de sus necesidades y sus realizaciones personales. Se trata de un concepto más abierto del ser humano, y se admite que éste se acostumbra a aceptar nuevas responsabilidades. La mayoría de los seres humanos puede desarrollar su capacidad creadora para resolver problemas; no es cierto que eso sea algo propio solamente de unos cuantos. Desgraciadamente, muchas veces las empresas solo usan una parte de las potencialidades del ser humano y de los trabajadores. Con el enfoque Y se entiende que es tarea de la gerencia establecer condiciones para que las personas puedan desarrollarse plenamente dentro de las organizaciones; los crecimientos personal y organizacional no pueden ir en sentido contrario. De esa

manera el papel de los líderes dentro de la organización es incentivar una dirección más participativa que, entre otras tareas, facilite el sentido de pertenencia de todos los miembros y grupos de la organización.

Otra teoría o enfoque importante en administración, al mediar el siglo XX, es la conocida «Teoría neoclásica» de Peter Drucker⁸ quien concibe a la organización como un sistema social con objetivos racionales por alcanzar. Entre sus ideas fundamentales destacan: «estructura», «autoridad», «responsabilidad», pero también da importancia a la dinámica de grupos, la organización no formal, la comunicación interpersonal y la tendencia a propiciar organizaciones más democráticas. Como otros enfoques de la época, buscaba una integración más funcional y virtuosa entre los objetivos individuales y los organizacionales que, como hemos visto, se conciben no necesariamente opuestos o en contradicción. Esta teoría «neoclásica» considera la dimensión pragmática o práctica de la administración, y da peso a los resultados concretos, para ello hay que saber tomar distancia de teorías que ignoren las formas prácticas, por ello la teoría solo vale cuando se aplica, «operacionaliza», en la práctica.

Si bien el término «neoclásico» podría sugerir cercanía con el triunvirato Taylor, Fayol, Mayo en realidad alude al intento de redimensionar la teoría de acuerdo con las particularidades de una época; del contexto, el

⁸ Con apoyo de Blog Teorías de la Administración (2019). Teoría neoclásica, en línea, 11 de febrero de 2022. <https://administracion-teor.blogspot.com/2019/02/teoria-neoclasica.html>

espacio, el giro de la organización, etc., lo que necesariamente demanda una perspectiva más flexible y abierta. No se puede tener una actitud dogmática ante lo que los «clásicos» consideraban «leyes científicas», pues éstas tienen que verse flexibles y sobre todo centrarse en soluciones administrativas prácticas que hagan énfasis en el proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, controlar). Si la administración de corte más científico daba importancia a la racionalización del trabajo, el enfoque neoclásico busca la eficiencia, pero hace énfasis en los resultados. Dentro de su flexibilidad el enfoque neoclásico está abierto a aceptar conceptos de otros enfoques, por ejemplo, de las teorías del comportamiento arriba mencionadas, y recupera el tema de la motivación, los estilos de la administración, el estudio de los conflictos organizacionales y un cierto equilibrio entre el sistema de recompensas y contribuciones.

Finalmente, a partir de los años sesenta se da un nuevo giro a partir del desarrollo de la «Teoría General de Sistemas» (TGS) que no surge en el ámbito de la administración, pero que pronto los teóricos de las organizaciones adoptan y aplican en la descripción de las dinámicas organizacionales. La TGS fue un intento de unificar el lenguaje de las ciencias buscando similitudes; se pensó que esa gran categoría transdisciplinaria podía ser la de «sistema». Aquí la idea es revertir una tendencia a la extrema especialización de las ciencias, que se fueron separando unas de otras, sin la posibilidad de un lenguaje común entre ellas. De manera más reciente una de las autorías de la TGS se atribuye a Von Bertalanffy, quien popularizó la idea central del «siste-

ma» como una categoría particular de comprensión de los seres vivos (el autor era biólogo) que rápidamente fue acogida por las ciencias sociales y la administración, que popularizó la idea de organización como uno más de los objetos.

Por sistema entendemos un conjunto de elementos o componentes relacionados directa e indirectamente a manera de causa-efecto; de modo que cada componente tiene cierto nexo o interacción con uno o varios elementos de manera estable durante un tiempo determinado, lo que permite diferenciar a este grupo de relación del entorno. Los elementos del sistema se relacionan entre sí para realizar una función determinada; dichos elementos pueden ser simples (como el núcleo de una célula) o complejos (como los integrantes de una organización), pueden ser cambiantes (como los miembros de una institución) o permanecer estables (como los integrantes de una pareja). Las relaciones pueden ser de distintos tipos entre los elementos, lo que importa a la TGS es encontrar los vínculos, eso y la razón para que exista la relación, permiten ubicarlos como parte de un sistema determinado. Si los elementos no se encuentran en conexión (aunque sea indirectamente) para cumplir cierta finalidad u objetivo, entonces tenemos un conjunto de elementos, quizá incluso semejantes en una o varias características, pero esto no los hace un sistema.

Por lo anterior algunos conceptos importantes a tomar en cuenta en este enfoque son:

- Sinergia. Un sistema es más que la suma de sus partes, y que la acción de cada componente por separado.
- Independencia. Un sistema es algo delimitado y aun cuando guarda relación con su contexto, y a su vez el sistema puede ser parte de otro mayor, cada sistema puede analizarse por separado como un todo coherente.
- Un sistema tiene una función, una tarea, algo que debe hacer y es la razón de su existencia.
- Nivel de complejidad, es decir, una ordenación-jerarquización de elementos y relaciones.
- Entorno. No es solamente lo que «rodea» al sistema, sino el medio con el cual el sistema interactúa, de donde recibe y manda información. El entorno es el contexto inmediato y mediato del sistema que funciona como un alimentador del mismo.
- Entropía/neguentropía. Estos conceptos retomados de la termodinámica ya tienen carta de uso en las ciencias sociales, y aluden a que los seres vivos tienen una tendencia a la desorganización y desintegración, a la dispersión y desorden (entropía); mientras que la acción contraria, los procesos que se pueden dar en el sistema para su autorganización constituyen la neguentropía.
- Información. Uno de los méritos de la TGS — como años antes (desde finales de los años cuarenta) lo había hecho la cibernética— fue otorgar importancia a la información como fundamento para que los sistemas funcionen. De alguna manera, los sistemas pueden correr una doble suerte

desde el punto de vista informacional: por exceso o carencia, por sobrecarga o falta de información.

Todos los conceptos que venimos señalando en este listado tienen un alto poder explicativo; se pueden aplicar a muchas cosas, entre ellas, a la que nos interesa, la organización.

En el campo organizacional la TGS da pie a toda una corriente dentro de la teoría de la organización. Cabe señalar al momento definir a la organización como un macrosistema compuesto de subsistemas, que el sistema se alimenta del contexto, procesa la información y genera una salida (productos, servicios que da la organización). Los subsistemas de una empresa pueden ser diversos: técnicos, estructurales, humanos, administrativos, etcétera.

Justo por la apertura de la TGS las aplicaciones al mundo de las organizaciones son muy diversas, como por ejemplo, a) definir los límites del sistema, reconocer sus entradas (elementos generadores de recursos) y salidas (resultado de los procesos); es muy importante ver la relación entre el sistema organizacional y su entorno, así como la interacción entre otros sistemas; b) precisar los objetivos del sistema; c) determinar las relaciones, es decir, cada uno de los actores-agentes del sistema y la tarea que realiza, vinculada ésta a objetivos definidos; d) describir las acciones, decisiones que se asignan a administradores y autores de decisiones.

Otro tema relevante es definir qué tan abierto-cerrado es el sistema organizacional; los cerrados se reproducen a sí mismos porque no reciben energía, informa-

ción del entorno y no requieren actuar mucho con él; en cambio los abiertos requieren energía de entornos exteriores. En el mundo social casi no hay sistemas cerrados, y la mayoría son abiertos o semiabiertos, pero puede haber diferencias, por ejemplo, entre una gran transnacional (generalmente cerrada en sus decisiones internas) y una ONG que ayuda a los migrantes y que justamente depende de su apertura para contar con recursos, apoyo social, etc. Los administradores tienen que estudiar constantemente la relación entre la estructura de la organización y las condiciones externas, con la idea de prever mecanismos de adaptación. Un claro ejemplo se vivió durante la pandemia del COVID-19; cuando las organizaciones tuvieron que adaptar sus dinámicas a las condiciones de restricción en el contacto social, distancia entre los integrantes e incremento notable del uso del teletrabajo con el apoyo de la tecnología. De hecho, se dieron casos de muchas organizaciones que no pudieron sobrevivir en esas condiciones del entorno.

Finalmente, asociado a la TGS también está el enfoque de la contingencia —lo que puede suceder o no—y su reconocimiento de que el entorno y los subsistemas de cada organización son únicos y demandan aplicaciones específicas (Velázquez, 2000). La idea de contingencia representa un punto medio entre el concepto universal de los principios de la organización y la unicidad de cada organización que demanda siempre un análisis por separado.

Si tomamos como ejemplo una organización muy estable, podemos ver que su relación con el entorno es

predecible, que las metas son claras y están muy bien definidas, que las aplicaciones tecnológicas son uniformes, que hay una masa crítica de actividades rutinarias que facilitan la productividad; en sus procesos las decisiones son programables. En cambio, si vemos una organización en situaciones más cambiantes, el entorno es más turbulento, las metas pueden cambiar y ser diversas, y la tecnología cambia; hay muchas actividades que no son rutinarias, y los procesos de decisión pueden deberse más a la interpretación y aplicación que a lo previsible. La contingencia reconoce semejanzas y diferencias entre las organizaciones como las que mencionamos, pero se mantiene el foco en el papel del administrador de buscar congruencia (sinergia) entre los subsistemas de la organización. Si bien el enfoque de la contingencia no provee principios generales que se puedan aplicar, si puede ayudar a dar lineamientos y guías para diagnósticos organizacionales específicos.

Hasta aquí esta mirada que —si bien puede parecer ajena al estudiante de comunicación— le servirá de fundamento para después adentrarse en aspectos de comunicación organizacional, y planeación de la comunicación que se basan en lo que hemos mencionado. Dejamos el último apartado para un aspecto que parece preocuparles a algunos enfoques culturales; el hecho de si se puede hablar de «cultura» dentro de una organización. En ese sentido el término sería una categoría estructural que permite introducir otro tipo de problemas complementarios a lo más racional, científico y psicológico que hemos visto hasta el momento y que también ofrece puentes para un diálogo entre

las teorías comunicativas y de la administración, sobre todo aquellas que consideran a los procesos identitarios, culturales, lingüísticos y relacionales de manera particular.

9.7 ¿PODEMOS DECIR QUE EXISTE UNA «CULTURA ORGANIZACIONAL»?

Resulta verdad de Perogrullo decir «cultura» ahí donde hay grupos humanos. Como el caso de comunicación este es de los términos más equívocos en las humanidades y ciencias sociales. Centenas de definiciones abundan. John B. Thompson propone cinco conjuntos de definiciones, incluida una que representa una ventaja para los estudios de comunicación, ya que aplica el concepto elitista del siglo XIX (cultura=alta cultura), aunque no tuviera cabida en el ámbito organizacional, y el concepto arqueológico de cultura; todas las producciones humanas materiales y no, en su amplia vastedad. Luego viene el funcional respecto al uso de las cosas. Thompson se centra en el de Clifford Geertz, esa noción semiótica, casi literaria para ver los entornos humanos como textos que se analizan y estudian. Deja para el final el tema de las formaciones simbólicas. ¿Una organización se puede entender bajo este término?, si tomamos los componentes que va explicando podemos aplicarlos a una organización.

De manera general, cultura organizacional se puede definir como la relación existente entre las dimensiones material e inmaterial de un entorno organizacional. No basta decir «valores», o «principios» porque

éstos son construcciones que tienen una función en las interacciones, en la ideología de la empresa. Con frecuencia se presenta a la «cultura organizacional» como una serie de atributos de lo más diverso donde aparentemente no hay diferencias, como si todos fueran parte de lo mismo. Es frecuente encorsetar en lo cultural a ese listado inmenso de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción de grupos existentes en todas las organizaciones.

Una segunda acepción vinculada a esta idea de «cultura» es que la suma de esto forma la identidad. Como sucede con frecuencia en estas terminologías, no se trata de algo falso del todo, sino impreciso e insuficiente para ilustrar o hacer entender el término (cultura organizacional), pues no es aterrizable de la misma forma en que se estudian los grupos originarios, las tribus urbanas o los barrios cosmopolitas en las grandes ciudades. Sí, todo es cultural, pero no de la misma manera, ni en el mismo estatus, y eso es lo que conviene diferenciar conceptualmente. Así, al estudiar la «cultura organizacional» podremos hacerlo con provecho administrativa, científica y conceptualmente.

La «cultura organizacional» incluye la realización y el efecto de expresiones. Es la manera en que distintos niveles de producción material y simbólica afectan la vida, y la dinámica de los grupos en el proceso de realizar sus objetivos. En determinado nivel, la cultura nos puede ayudar a entender por qué pasan ciertas cosas, la manera específica en que algunos grupos sociales gestionan sus saberes, y sus procedimientos para

lograr algún fin; el peso específico que el manejo de las emociones o contenidos emocionales puede tener, o la capacidad de los individuos de ajustar las propias metas a las acciones. Es cierto también que conceptos más amplios de antropología cultural permean las organizaciones y así podemos encontrar tendencias más cooperativas o individualistas, orientaciones a presuponer contextos o no, así como en la calle pasan cosas análogas. La organización reproduce algunas de estas cosas, pero otras no. La organización tiene sus propios filtros, comportamientos y lenguajes que median lo que pasa fuera de sus márgenes.

En el fondo, el concepto de «cultura organizacional» puede ser una categoría abstracta, que opera a un nivel, y que por sí misma no puede explicar fenómenos complejos o específicos. Ayuda al cuestionamiento sobre creencias o percepciones, para ver qué relación tienen con los elementos formales y normativos que teóricamente tienen que ser centrales al coordinar la acción de los participantes en la realización de tareas. Más que con la cultura en general, los datos más amplios de la cultura interactúan con algunos de esos valores y principios que norma la cotidianidad en el comportamiento de colaboradores, públicos, o asociados. Mendoza define la cultura organizacional como: «suma determinada de valores y normas, compartidas por personas y grupos de una organización, las cuales controlan la manera en que interaccionan unos con otros, así como con el entorno de la organización».

Quizá convenga precisar usando una noción cibernética de cultura que aprendimos de la obra de Gre-

gory Bateson quien en *Comunicación. Matriz social de la psiquiatría* (c.f. Bateson y Ruesch, 1984) nos presenta lo que por entonces fue una novedosa idea de la comunicación y la cultura. La comunicación se ve como la urdimbre con la cual se puede asociar todo tipo de asuntos; por otra parte, es el lugar donde se pueden tejer los elementos del mundo que antes se veían en forma aislada o separada. La comunicación (y la cultura) se pueden comprender como un conjunto de redes —que atraviesan los niveles de la comunicación desde la intrapersonal (que incluye el autor como nivel), interpersonal, grupal y cultural— del cual se desprende la impronta de esa primera cibernética weberiana, y la forma en que la cultura articula circuitos. La comunicación es un conjunto de procesos que serán perceptibles de acuerdo con la posición del sujeto, y siempre ese lugar de ubicación le presentará al observador en espectro del conjunto. Cada posición presenta limitaciones y posibilidades. El centro de la mirada y del análisis de la comunicación tiene que ser fluctuante, oscilante, pues durante el análisis hay que echar vistazos a distintos niveles y con distintas funciones.

Este concepto nos permite problematizar la idea general de «cultura organizacional» e incorpora aspectos como el «punto de vista del sujeto» y la necesaria relación entre esos niveles que se forman en bucles de información; se alimentan (con información) y retroalimentan (mediante procesos circulares). También, nos ayuda a repensar la idea de cultura organizacional no solamente desde el genérico «percepción», «valores», sino desde la procesión de acción-retroacción informa-

tiva que se da en los niveles de la realidad comunicativa (desde el interpersonal hasta el social y cultural). Por otra parte, la idea cibernética —después retomada por la Escuela de Palo Alto— nos ayuda a problematizar la comunicación no en términos de emisor-mensaje-receptor, a la manera de causa-efecto, sino desde las consecuencias que producen los componentes de la comunicación donde los contextos cumplen un papel muy importante, y son algo más que marcos decorativos para convertirse en claves de comprensión de la acción de los actores.

Paralelamente, desde el ámbito de los estudios organizacionales ha habido autores que intentan aterrizar conceptos más claros y prácticos de «cultura organizacional como Edgar Schein⁹ para quien este concepto está formado por tres niveles de conocimiento: a) las creencias adquiridas, supuestos inconscientes en relación con la empresa, el trabajo, las relaciones humanas, la técnica, la sociedad, el país donde están; b) los valores que se presentan en principios, normas y modelos de comportamiento dentro de la organización y que se asumen como parte de la vida cotidiana; y c) los artefactos o resultados obtenidos de la acción de una empresa.

De esta manera, tenemos un primer panorama —sobre todo para quienes no venimos de la administración— de cómo los entornos institucionales son más

⁹ Con apoyo de Portal Significados (sin fecha), ¿Qué es la cultura organizacional?, en línea, 21 de febrero de 2022, <https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

que grupos y conjuntos de reglas y presentan una diversidad en su estudio, como lo hemos visto. No es casual que así como una vertiente de la sociología estudia a las organizaciones, la comunicación enfocada al estudio de las organizaciones observe lo macro, meso y microsocioal, acotando tal observación para apreciar cómo se reproduce la vida social, pues de alguna manera, mucho de lo que sucede en la sociedad, la política y la cultura, ocurre en las organizaciones que cada sociedad ha creado para satisfacer sus necesidades.

10. NOCIONES DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

Hemos dedicado ríos de tinta a intentar desestigmatizar algunas representaciones de la comunicación, también hemos querido dar a nuestro concepto de comunicación una triple dimensión «aplicada»: a) la de algunos saberes académicos, más o menos elaborados sobre los grandes problemas de la comunicación que vimos en la primera lección; b) la más humana, concreta que comienza por habilidades, conocimientos y saberes fundamentales; por momentos de «sentido común» y otros sapienciales, con la que hemos querido aterrizar, colocar a ras de suelo la idea de que lo estratégico y aplicado también pasa por ahí, y se relaciona con esos niveles. Finalmente, c) la de actividad profesional, de campo laboral, de espacio donde se puede aplicar y eventualmente ganar un sueldo, algo de riqueza o todo lo anterior junto.

También hemos comentado que, en la historia de la comunicación académica, en el segundo tercio del

siglo pasado los medios audiovisuales aglutinaron y permitieron más o menos conjuntar actividades que se venían dando desde el pasado (fotógrafos, técnicos, guionistas, locutores). Algo de lo que poco se habla es de que esos medios, son también industrias y organizaciones complejas en cuyo interior se dan procesos administrativos y estratégicos, puede haber sindicatos y fuertes luchas internas de poder que solo en ocasiones salen a la superficie de los contenidos —ese manto immaculado frente al cual muchas audiencias viven fascinadas en el entretenimiento, la información, la espectacularidad. En realidad, los medios audiovisuales —como ahora podemos decirlo de las nuevas tecnologías— fueron un poderoso signo de los grandes cambios culturales y sociales del siglo XX; la urbanización, la propaganda, la técnica, la masificación de los procesos, la divulgación de modelos de confort y vida cotidiana, y la explosión de nuevos usos del lenguaje, etcétera.

La amplitud de la comunicación dificultó pensar que el imaginario del comunicador-comunicólogo descansara ahí, por lo que otras actividades fueron organizándose mejor, profesionalizándose, y el campo académico las atrajo, las quiso hacer propias y las fue integrando al pulpo de mil cabezas que, frecuentemente, es el perfil de egreso del comunicador universitario. De manera paralela en los años sesenta y setenta se fueron desarrollando otras actividades, así llegaron, como ya explicamos en las primeras lecciones de este libro, el edu-comunicador, el comunicador para el desarrollo, el promotor-cultural-comunicador y otras formaciones. De

todas ellas una en particular que tuvo buena acogida: el comunicador organizacional que, otra vez, tuvo cercanas relaciones con el publirrelacionista, el mercadólogo, pero que en todo caso también fue parte de un signo de la estructura social, los cambios en las organizaciones, el papel de la comunicación dentro de ellas.

Quienes estudiamos el pregrado en comunicación, en la difícil década «perdida» de los ochenta, vimos emerger con lentitud el halo de esta posibilidad —a veces más dicha y cantada que propiamente aterrizada en ofertas de trabajo— que hoy, varias décadas después, despunta en un área independiente, con fuerza, y con figuras institucionalizadas como el famoso «director de comunicación» (o DirCom como les gusta decir en España), y también con una agenda heterogénea de investigación. En el siglo XXI incluso, con el desarrollo de la comunicación estratégica, o el estratega de la comunicación, las perspectivas de desarrollo institucional se abren a las nuevas humanidades, las ciencias cognitivas y otros metalenguajes.

10.1 ENTRADA A LOS NIVELES ORGANIZACIONALES

Si bien usamos organización e institución como sinónimos, no hemos dicho que estos términos implican diferencias; por ejemplo, se puede designar organización a un tipo de grupo cuya formalización está en proceso y el equilibrio entre lo formal e informal es mayor, y designar institución al tipo de grupo en que tales procesos son más sólidos, hay una clara jerarquización de funciones, roles definidos y una normatividad mucho

más estable, que le permite crecer. Autores como Schlemenson (1990) complejizan un poco más esta diferencia: la «institución» se define como una noción más abstracta: cuerpo normativo, jurídico hecho de ideas, valores o creencias; mientras la «organización» es vista como la concreción material de la institución; como un sistema socio-técnico integrado, construido para la realización de un proyecto concreto en sintonía con la satisfacción de necesidades. Para otros autores, la organización sería una fase previa de la institución, la primera incluiría una forma de concreción menos acabada y realizada como el caso de proyectos en fase de consolidación, mientras que la segunda sería su cabal realización formal, normativa, operativa y administrativa. Leonardo Schvarstein (*Psicología social de las organizaciones*) y Schvarstein-Etkin (*Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*) señalan que las instituciones «atravesan» a las organizaciones ya que determinan aspectos de las interacciones que ahí se dan; justo este hecho permite ver cómo las instituciones posibilitan la producción-reproducción del orden social.

Para Schlemenson (1990) la organización es un sistema socio-técnico interpersonal creado para la realización de fines específicos, tendiente a satisfacer necesidades manifiestas y latentes de sus miembros y de una audiencia externa. La organización mantiene su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial, de sus miembros (pp.168-177). El factor conflicto es fundamental —le dedicaremos una lección aparte— y se da porque existen

grupos de poder que pugnan por realizar sus intereses. Toda organización, como lo establece la Teoría General de Sistemas, está inserta en un medio o contexto externo con el que guarda una relación interdependiente significativa, contexto poblado por entidades diversas con las que interactúa, colabora y/o compite. Esta definición incluye siete elementos:

1. El proyecto.

Concentra las principales intencionalidades del sistema, las metas referidas al futuro deseable. El proyecto se nutre de ideas que representan intuiciones de los promotores, presupone un balance de amenazas y oportunidades que se presentan en el campo de las interacciones entre la organización y el ambiente.

2. La tarea y la tecnología.

Los objetivos básicos son la tarea primaria como actividad central, la cual después se va a subdividir y discriminar en tareas que luego se integran. Para lograr dicha tarea la organización requiere de elementos tecnológicos, medios materiales que también influyen en su organización interna, en la descripción de perfiles, etcétera.

3. La estructura organizativa.

Es el conjunto de posiciones que forman el sistema. Generalmente, la estructura se traduce en un organigrama, forma gráfica para representar la relación entre las partes; las funciones suponen una serie de tareas, unos mecanismos de comunicación particu-

lares, tipos y niveles de autoridad, y relaciones con otras áreas.

4. Las relaciones interpersonales dentro del sistema. Configuran una red de vínculos, y es un factor detonante para la dinámica particular interna. Generalmente, estos vínculos son verticales (relaciones asimétricas de autoridad) y horizontales (relaciones simétricas, entre pares). La relación entre el mundo interno de las personas y la realidad externa es susceptible de análisis. Cada persona lucha por buscar un equilibrio en el grupo dentro de la institución, y cada grupo a su vez hace lo propio con la estructura social; esta dinámica es fundamental para los propósitos de esta lección. Sin embargo, es imposible centrarse únicamente en la comunicación como algo aislado pues como todo sistema, sus características evidencian las relaciones entre esos diversos niveles que repasamos.

5. Los recursos humanos.

En todas las organizaciones hay un área de «recursos humanos» que desde hace unos años usa el eufemismo de «atracción de talento» y otros sucedáneos. El área es encargada justamente de regular la relación entre la organización y los individuos. La agenda que cubre es amplia: la retribución, los derechos laborales, sistemas de incentivos a la productividad o al alcance de los logros, formación, evaluación de la satisfacción de trabajo, oportunidades de desarrollo interno, capacitación en el trabajo. Aunque siempre

es más complejo de lo que puede parecer por escrito puede decirse que la buena relación trabajadores-organización está mediada por el salario (percepción de lo que se considera justo), las posibilidades de crecimiento dentro de la organización (carrera), proyectos tendientes al desarrollo de las personas dentro de la organización (motivación, satisfacción laboral) y los estímulos ambientales.

6. Los grupos internos de poder.

Toda organización tiene sectores, roles, niveles que interactúan en la misma realidad social. Los grupos frecuentemente pueden entrar en conflicto y ligarse a problemáticas de poder, aun cuando haya una jerarquía que teóricamente preestablece a cada nivel lo que le corresponde. Cada uno de los niveles o grupos del individuo se pueden organizar a través de un sistema de redes con influencia mayor o menor para apoyar algo, o bien para ejercer algún tipo de resistencia a propuestas, innovaciones, retos del entorno, etc. Todo conflicto, como veremos en la siguiente lección, es una oposición y el tema del poder se resume en la capacidad de resolver esa diferencia.

7. El contexto no es solamente lo que circunda a la organización, como las «capas de una cebolla» puede tener niveles y ámbito: el inmediato, el mediato, el estructural, el global, etcétera, puede ser más cambiante o estable, o ciertas situaciones externas pueden afectar más a unos subgrupos que a otros. El contexto consiste en las interrelaciones que se dan con el

ambiente y que son determinantes de restricciones o limitaciones para la organización. Supone el análisis de amenazas-oportunidades, de incertidumbres y capacidades institucionales, para manejarlas o sortearlas. También, en la línea del tiempo se puede analizar o prever la relación con un contexto particular en el corto o largo plazos. En todo caso, las organizaciones —si bien más estables que los grupos pequeños informales— son víctimas de factores exteriores que es necesario conocer, anticipar y prever.

10.2 CUESTIONES BÁSICAS DE ESQUEMAS Y COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Ni con todo lo anterior resulta sencillo delimitar un concepto de comunicación organizacional (CO), porque si bien hay elementos específicos de CO, también hay componentes propios que en principio se esperaría que pudieran ser atendidos por alguien que sabe de comunicación, como estrategia vinculada a la administración y la psicología social. En nuestra primera lección dijimos que la comunicación puede ser un tema de mensajes y flujos, de interacciones y relaciones, de medios y sistemas de transmisión, y de contexto y entornos. Podemos entonces, de manera preliminar, decir que CO es un conjunto de realidades vinculadas principalmente a los flujos de información y las interacciones en entornos organizacionales. Se trata no solamente de los mensajes formales, sino también de los informales; no solamente de los internos, sino también de los externos. Ello nos da un universo de particular de complejidad que

aun cuando podamos decir «que en todas las organizaciones la comunicación es importante», solamente las grandes organizaciones suelen tener áreas especializadas que estructuran, sistematizan, regulan, organizan y estudian esos flujos e interacciones.

La «comunicación organizacional» es un tema amplio, y como el de la comunicación, en general, puede designar «todo» y nada a la vez. Una forma de aterrizarlo es reconocer sus actores, su mensaje y su contexto. El viejo paradigma o esquema de Harold Lasswell en la naciente historia de las teorías de la comunicación colectiva como buen «clásico» nos ayuda a una primera concepción; recordemos, el «Quién-dice qué-a quién-con qué canal». Este principio, con todas sus limitaciones (es lineal, no considera mucho las variables del contexto, etc.) ayuda a una serie de preguntas muy básicas cuando uno quiere analizar la comunicación. Quién (actores en su función de productor de información), dice qué (mensaje en su función de destinatario), a quién (actores), con qué canal (medios).

10.3 ACTORES, INTERACCIONES Y PÚBLICOS INTERNOS/ EXTERNOS

¿Quiénes pueden ser los actores e interactuantes de la comunicación organizacional? Dentro de la organización cualquier rol, función, persona, cargo se convierte en un emisor-receptor potencial. No siempre todos tienen derecho a decir y ello dependerá del tipo de estructura dentro de la organización, así como de la función/rol que desempeñen.

En el campo de las interacciones están los intercambios, los procesos de toma de decisiones, la gama inmensa de conflictos, malentendidos y fricciones que se generan en la vida cotidiana de cualquier organización. Hay juntas, reuniones, situaciones particulares donde se dan interacciones, y opera uno de los fenómenos más comunes en la comunicación: el ajuste /desajuste entre las interpretaciones y aplicaciones de los mensajes.

En el ámbito organizacional generalmente la división tradicional es entre actores o públicos —como se usa en la jerga administrativa— en internos o externos. Los públicos internos entablan una relación directa con la organización y se pueden dividir en áreas de trabajo. Ejemplo de públicos internos son personas y grupos que pertenecen a la organización o tienen una dependencia laboral; se trata de grupos sociales afines que generalmente se reflejan en el organigrama organizacional, de esta manera directivos, funcionarios, empleados, abogados o contadores que tengan oficinas dentro de la organización se pueden considerar grupos internos. En el caso de una universidad pública estos grupos son: profesores, estudiantes, administrativos, sindicato, consejo universitario, etcétera.

Los públicos internos son los protagonistas de la comunicación interior o interna; una de las dimensiones en que ésta suele dividirse. La comunicación interna se enfoca en los roles y tareas de los individuos en relación con la estructura y las características del trabajo que realizan. La importancia de tener claridad en esto es conocer y clasificar a los grupos internos para favorecer relaciones que permitan el cumplimiento de las

tareas. En cierto nivel, la comunicación en lo general debe servir para ahorrar energía y tiempo, para facilitar la coordinación de tareas y para procurar que esto se haga en medio de formas y modos lo más cordialmente posible..., claro, eso es un ideal que nunca se encuentra en estado «puro» o muy estable; siempre hay una tensión entre la realidad social (conflictiva, cambiante, compleja, con vaivenes) y las formas deseables de todo el mundo (sin que ello suponga caer en esas otras formas, tan en boga hoy día, de cierto «optimismo tóxico» que lejos de ayudar pueden convertirse en una cortina de humo).

La comunicación interna busca facilitar la coordinación de acciones. Según el tipo de organización podrá haber un responsable de la comunicación. Las organizaciones más grandes suelen tener áreas afines, y las medianas o pequeñas no, debido a que no siempre tienen profesionalizada e instaurada la función comunicativa en su estructura de funcionamiento. En todo caso ese «profesional de la comunicación» en la organización conoce, clasifica las audiencias para ser capaz de establecer buenas relaciones y siempre lograr la mayor efectividad de los mensajes.

Otra función importante de la comunicación interna es la cohesión, el sentido de identidad organizacional, la idea de pertinencia que puede ser un elemento fundamental en las relaciones de cooperación, y sobre todo en la resolución de conflictos. Siempre es más fácil atender desavenencias, cuando se ha logrado generar cierto sentido de unidad, superior a la individualidad o al grupo inmediato dentro de la organización.

Los grupos internos se pueden definir como de interés, según el nivel organizacional que tienen. Estos niveles pueden ir de ejecutivos, gerentes, coordinadores, supervisores, personal administrativo, ventas y trabajadores operativos. En el manejo de las relaciones y los públicos internos es indispensable considerar otro tipo de actores; los sindicatos, los socios, inversionistas, distribuidores, proveedores, etcétera.

La identificación y el conocimiento de los públicos internos requiere observar sus características psico-sociales básicas; sus saberes, competencias, necesidades, intereses, expectativas y temas. Dicho conocimiento está en la base de su gestión, ¿por qué es importante la gestión de los públicos internos?¹⁰ Cuando se realiza una práctica de comunicación interna es común ver que no todas las áreas funcionan igual, cada una refleja particularidades y demanda matices que permiten ajustes. Así mismo, son importantes la identidad del estilo narrativo, los medios y el tipo de interacción; no es lo mismo motivar al equipo de ventas, que explicar altibajos del mercado al grupo de inversionistas. Por las características de cada grupo interno el nivel de los mensajes es distinto, y el efecto del mensaje puede ser distinto, no es lo mismo que un asociado comparta algo importante, a que lo haga el director de un área. Hoy día la gestión de la comunicación interna es fundamental para la estabilidad de los grupos de trabajo, y una de esas tareas será siempre evaluar el impacto de los

¹⁰ Con apoyo de <https://www.eslabon.com.mx/es/articulo/163-segmentacion-de-publicos-internos>.

mensajes internos, el tipo de audiencia y los modos seleccionados para hacerlo llegar.

Con respecto a los públicos externos, se trata de aquellos grupos vinculados de alguna manera con la organización pero que laboralmente no están dentro de ella, o son parte de algún nivel del contexto organizacional. La comunicación externa se puede subdividir en institucional, es decir, todos los asuntos públicos como gestión de prensa, el tema de la responsabilidad social, las relaciones con las comunidades virtuales, y el pulso del *branding* o gestión de marca, para calibrar su presencia en ámbitos o espacios particulares. Pero también la comunicación externa se produce en la parte más visible y vinculable a la comunicación: las ventas, el *marketing* y la publicidad. Stoner *et al.* (1996) han hecho una propuesta de públicos externos:

a. Consumidores o clientes

Con frecuencia puede haber duda si este público es interno, porque ciertamente es uno de los pilares de cualquier organización lucrativa; si no hay clientes, usuarios que demanden productos o servicios de una organización, no parece tener mucho sentido la organización. Intercambian recursos por los productos y servicios de la organización.

b. Proveedores

También puede existir una confusión con este público, porque es quien suministra las materias primas y el tema de costos es fundamental. Con frecuencia gracias a una buena relación es posi-

ble conseguir precios competitivos, y las empresas pueden verse beneficiadas.

c. Gobierno

Éste es quizá el público externo más evidente, porque nos referimos a niveles de gobierno (local, regional, federal) y por supuesto el primer ámbito de influencia; el de las regulaciones que en principio protegen el interés público y en teoría facilitan o garantizan el respeto al libre mercado, garantizan la competencia leal, etcétera.

d. Defensores de los consumidores

En algunas industrias o sectores puede tener un mayor peso. Este grupo ofrece a las organizaciones la oportunidad de conocer las necesidades de sus clientes y de saber qué cambios se están operando en el mercado.

e. Medios de comunicación

Son aliados de las organizaciones porque facilitan la difusión de sus actividades, y también son un canal fundamental para que sectores más amplios de la sociedad se formen una imagen pública de ellas. El tema de la imagen es fundamental —un pendiente sin duda al cual dedicarle una lección aparte— pero sirve por lo menos mencionar que gracias a una buena imagen las organizaciones pueden impulsar la lealtad de sus clientes y fortalecer su relación con ellos; una buena imagen facilita que la publicidad sea más efectiva, incluso con menor inversión. A nivel

interno, la buena imagen facilita la alineación de los públicos internos con los valores de la empresa y fortalece la presencia de la organización en el mercado, sector, rubro o industria.

f. Sindicatos obreros

Tienen capacidad para recurrir a negociaciones colectivas de muchos tipos: salarios, condiciones laborales, horarios, etcétera.

g. Instituciones financieras

Las buenas relaciones de trabajo con las instituciones financieras son importantes, ya que éstas les suministran fondos a las organizaciones para mantener y extender sus actividades.

h. Competidores

Las organizaciones deben analizar y estudiar a sus competidores, para establecer una estrategia de negocio que les permita satisfacer la demanda de los consumidores de mejor forma que ellos.

Algunos autores hablan de una dimensión mixta entre algunos públicos porque no se puede delimitar de manera tan tajante. Es decir, son grupos de interés que de alguna manera puede decirse que no están orgánicamente dentro, no reciben un «sueldo», si se quiere ver así, o no tienen oficinas en el interior de la organización (como otra forma gráfica de verlo), pero tampoco están totalmente fuera de ellas, como las fa-

milias de los empleados, grupos de accionistas, distribuidores-proveedores.

También existen otras tipologías de públicos o grupos dentro de las organizaciones, pero en todo caso en este primer acercamiento conviene reconocer la que es quizá la acepción más común. Esta identificación es fundamental a la hora de realizar un análisis de la comunicación, porque uno de los primeros puntos en cualquier análisis comunicativo de cualquier práctica social, independientemente del nivel de la comunicación humana, es quiénes son los actores, los emisores-receptores, los destinadores-destinatarios de esa situación. El paso siguiente será hacer un recorrido por sus distintas características sociodemográficas, psico-sociales, cognitivas, sociales, etc., para reconocer sus rasgos en la interacción organizacional. En la siguiente lección, a propósito del tipo de conflictos, tendremos oportunidad de regresar al tema de los públicos.

10.4 TIPOS, GRADOS Y FORMAS DE MENSAJES

Los mensajes organizacionales implican flujos, signos, señales, datos; información que circula en los entornos organizacionales, en varias direcciones y con distintos efectos, muchos de ellos deliberados, pero otros no, pues no se dan «suelos», sino que usan canales y medios que afectan el tipo de interacción que los participantes tienen a propósito de ellos. Además, como nos enseña cualquier teoría básica del lenguaje, los mensajes se dan dentro de ciertos géneros textuales, verbales, particulares y específicos

que guardan relación estrecha con los contextos y la vida de las organizaciones; ¿cuándo se dan órdenes, felicitaciones, instrucciones, saludos, «mensajes especiales», mails, avisos?, ¿para qué se dan?, ¿cuáles son los recursos que se utilizan?, ¿en qué momento es mejor dar una «recomendación» que propiamente una «instrucción»?

Los mensajes constituyen uno de los objetos de estudio académico de las comunicaciones organizacionales. Así como los administradores pueden tener su fortaleza en los procedimientos, los economistas en los recursos, y los politólogos en las relaciones de poder, los especialistas en la comunicación aplicada —sin que ninguno de estos factores les sea ajeno como objeto de estudio— tienen un área de oportunidad en los mensajes y las interacciones. Aplican aquí las viejas preguntas que la teoría de la comunicación ha generado sobre el estudio de los mensajes sociales en general, ¿qué tanto el emisor logró decir lo que quería?, ¿qué tanto el receptor entendió lo que el emisor quería decir?, ¿qué relación hay entre el tipo de mensaje y el medio utilizado, la forma de decir algo fue la mejor posible?, entre muchas otras preguntas.

Los elementos propios de las teorías de la comunicación que son utilizados en el estudio de los mensajes ayudan a analizarlos, a reconocer sus diferentes tipos dentro del ámbito organizacional, empresarial o tercer sector, e incluso a ver por qué no están funcionando y cómo se pueden mejorar.

La información organizacional se fundamenta en tiempos, procedimientos y logros; una mala informa-

ción no solamente es un error circunstancial, puede generar pérdida de tiempo, recursos, dinero, así como malestar entre sus participantes. De la misma manera, cuando no se emite el mensaje correcto, las consecuencias pueden ser muy desfavorables.

En los años setenta el filósofo inglés Paul Grice desarrolló la pragmática conversacional, que busca los principios de la comunicación humana en el lenguaje, e introdujo el valor de la cooperación en toda conversación. Precisamente, para efectos de lo que queremos decir, proponemos como principio de efectividad en el mensaje una adaptación de sus máximas conversacionales. Grice decía que estas máximas eran de calidad, cantidad, relevancia y modalidad. Si bien el contexto es muy ajeno a los asuntos organizacionales, nos parece que las máximas se adaptan muy bien al propósito de nuestra explicación.

a. Máxima de calidad

Que los interlocutores se ajusten a la verdad, es decir, a los hechos tal cual son y se pueden desglosar con no decir aquello que sea falso, no decir aquello de lo cual no se tienen pruebas.

b. Máxima de cantidad

Que el nombre indique la cantidad de información; es decir, hacer que el mensaje se ajuste a los propósitos de la comunicación, no dar información de más, ni de menos; buscar esa proporción entre la información precisa y la necesaria.

c. *Máxima de relevancia*

Que el grado de conexión y pertinencia del contenido se traduzca en algo que pudiera sonar obvio en ciertos entornos organizacionales, pero no en una conversación cotidiana; según Grice, la comunicación debe procurar lo necesario para que se digan cosas relevantes. Un ejemplo de lo contrario es la redacción burocrática y farragosa que, frecuentemente, resulta en incomunicación, pues oculta el sentido de lo que se quiere decir. La relevancia supone una idea funcional de equilibrio.

d. *Máxima de modalidad.*

Que se elijan las palabras y el modo de expresarlas, pues para que la intención sea clara, el contenido no debe prestarse a dobles interpretaciones. Ante esto adquiere total sentido la máxima de Gracián: «lo bueno, cuanto más breve, mejor». No siempre lo breve es lo mejor, pero ciertamente ésta será una aspiración. En el caso de la comunicación escrita, los signos de puntuación son fundamentales para lograr esa claridad; hay muchos juegos, gráficos y ejemplos que nos muestran cómo el cambio de puntuación cambia el sentido de una palabra.

Otro debate interesante dentro de las organizaciones a propósito del tipo de mensajes es la relación entre *lo formal y lo informal*. Los mensajes en lo general se pueden dividir en formales, informales y semiformales. De manera general lo escrito tiende a lo formal y lo oral a lo informal. Pero no hay una diferencia tajante entre

ellos, ya que se mezclan en la cotidianidad. Sin embargo, los mensajes de una organización se centran en lo formal, pues si la mayor parte de los flujos se basan en criterios, formas, y estructuras informales y casuales, significa que hay muchos criterios de información no regulados, y que faltan criterios organizacionales claros para la producción-recepción de mensajes. Lo formal tiende a ser una comunicación más estable, convencional, previsible. Su direccionalidad principal —aunque no única, como estudiaremos más adelante— puede ser la vertical o jerárquica.

Lo informal tiene la finalidad de flexibilizar, adaptar, explicar lo formal sobre todo en la comunicación interna, ya que la externa es generalmente formal, pues resulta difícil que se apoye en códigos informales (dichos, frases, giros, informaciones). Sobre todo a nivel interno, el buen comunicador sabe manejar lo informal como un recurso que da riqueza; por ejemplo, en una reunión de trabajo (formal) usa un giro dialectal para aligerar el ambiente o atraer la atención. Un sesgo informal en el momento adecuado puede agilizar la comunicación, abrir a los actores, facilitar su encuentro y su cooperación en tareas compartidas.

La comunicación formal interna consiste en los mensajes que emiten-reciben los trabajadores o colaboradores a través de actos o mensajes oficiales. Es una información, como hemos dicho, que generalmente queda escrita y cuyo incumplimiento puede generar consecuencias. En cambio, lo informal engloba situaciones de interacción entre los miembros de una em-

presa cuando hablan o intercambian mensajes, incluso en tiempos de descanso.

Como puede verse, en la realidad no siempre es posible establecer una clara barrera entre lo formal-informal; como en el caso de lo interno-externo; se trata de fronteras porosas donde encontramos fuertes flujos de información que se afectan e impactan, y que pueden también vincularse con el tipo de organización, normatividad y estructura; una mini o PyME quizá tienda a establecer menos criterios entre lo formal-informal, a diferencia de una organización ya con varios años en el mercado. Lo formal-informal determina la densidad de los mensajes de una organización porque cuando dos colaboradores se conocen, trabajan en la misma área y guardan una relación estrecha, es difícil que todo lo que dicen fluya a través de códigos formales. Los códigos se penetran pero, sobre todo si hay una cadena de mando o una serie de operaciones preestablecidas, dentro de una organización tendrá que recurrirse a los códigos más técnicos y formales. En tal caso, formal e informal se traslapan en ocasiones, pero como en la vieja teoría de conjuntos habrá una parte compartida y otra específica, delimitable. Si se tienen solamente comunicaciones formales, se podría saturar el canal y generar automatismos, que redundan en poca satisfacción de los colaboradores y en dificultad para construir sentido de equipo y participación, necesario en el desempeño de cualquier tarea. En cambio, si se tienen solamente comunicaciones informales habría falta de formalidad, dificultad para aceptar instrucciones y, por tanto, con-

secuencias no favorables en la coordinación de acciones complejas, técnicas o que requieren especialización.

Otro elemento dentro del análisis básico de los mensajes que circulan en una organización es la *direccionalidad del mensaje* que, en el sentido orgánico de la comunicación, generalmente se da de modo vertical (descendente y ascendente), o bien horizontal. Esto nos permite recordar uno de los viejos axiomas de la histórica Escuela de Palo Alto y sus premisas en el estudio de la comunicación humana cuando analizaban «comunicación simétrica» y complementaria, que básicamente se basan en el tipo de rol comunicativo, si éste era par, del mismo nivel, con las mismas responsabilidades y obligaciones comunicativas es simétrica; mientras que ahí donde hay jerarquía, y diferencia en funciones, se habla de la complementaria. Esto corresponde generalmente a: comunicación vertical (complementaria) y horizontal (simétrica).

La comunicación ascendente circula «desde abajo hacia arriba», desde trabajadores hacia supervisores. Es la información que comunican los rangos bajos o medios de la pirámide organizacional a los de otros niveles superiores. Esta comunicación usa sus propios canales y herramientas como reuniones, formularios, encuestas, entrevistas, bitácoras.

En cambio, la comunicación descendente «de arriba hacia abajo» va en sentido opuesto. Es la información que se transmite de los mandos medios y altos hacia trabajadores, colaboradores.

Muchas veces, esta direccionalidad deja ver algo sobre el tipo de comunicación. Por ejemplo, un «mensaje a

la compañía», sabemos que no lo va a emitir cualquier actor, y generalmente es alguien con «voz», «responsabilidad» y la función para ello.

10.5 MEDIOS Y CANALES

Ésta es quizá la comunicación más evidente, porque se relaciona con los canales y medios.¹¹ Con frecuencia escuchar la palabra «medio» lleva a pensar en los medios sociales de comunicación; pero en realidad «medio» se puede aplicar a cualquier objeto o materia que puede transportar algo distinto a sí mismo. Algunos historiadores incluso conceden esta posibilidad a cualquier objeto en el sentido de que transporta algo de su ambiente, su concepción, o la intención de su uso.

Se trata del campo de intervenciones acerca de la transmisión de información, donde hay dos planos básicos: el de la tecnología; medios y canales, y el de los procesos de transmisión cuando una entidad circula información de un punto A a otro B. Este fenómeno, aparentemente mecánico, en realidad supone una serie de subprocesos en la entidad que produce y en la que posteriormente recibe, ya que cada actor atraviesa al menos tres momentos: 1. antes de obtener la información; 2. el momento de procesarla, organizarla; 3. el momento de

¹¹ No está de más decir que aun cuando «medios» y «canales» suelen utilizarse como sinónimos hay diferencias teóricas, en cuanto a que la voz de alguien es el medio, mientras que las ondas y el aire, que se requieren para que físicamente ésta se transmita, constituyen el «canal».

recibirla. No es algo necesariamente mecánico, ya que a los actores les puede pasar cualquier cosa cuando se dan cada uno de estos tres momentos.

Los canales se pueden dividir de distintas maneras, por ejemplo, por el medio utilizado pueden ser escritos (comunicados, cartas, manuales, publicaciones institucionales). Estos canales permiten un registro tangible; permiten verificar el contenido, repararlo y de alguna manera interactuar con la información de manera más estable, más lógica y estructurada. Lo escrito es algo sobre lo que se puede volver, y siempre se va a encontrar en el mismo orden; facilita el fijar las ideas, aun cuando demanda una atención central; generalmente no se puede hacer otra cosa mientras se lee; y no se pueden leer dos cosas al mismo tiempo; hay que concentrarse en una. Estas características de la comunicación escrita formalmente son parecidas en toda experiencia de lectura. Los escritos en las organizaciones son centralmente operativos, instructivos, formales o procedimentales. Si bien no se descartan otros usos, los géneros literarios aquí no tienen cabida.

Por otra parte, están los medios orales: reuniones, conversaciones o llamadas telefónicas. A diferencia de lo escrito, lo oral no permanece y tiene un carácter redundante, pues al no haber soporte que lo fije, la única manera de asegurarse de la información es volverlo a decir. En el mundo organizacional conviene que lo oral sea concreto, efectivo, con elementos de memorización y, si algo es importante como en el caso de las reuniones, que cuente con el soporte de lo escrito; una minuta o relatoría que permita recordar y anclar los elementos

básicos que en la comunicación oral se pierden. Otra característica fundamental es lo copresencial en cuanto al tiempo y el espacio, aunque esto no implica que ambos factores permanezcan simultáneamente, por ejemplo, en una llamada telefónica, se comparte el tiempo en la producción-recepción de la información, pero no el espacio; en cambio en una reunión de trabajo necesariamente los participantes comparten tiempo y espacio.

Las primeras posibilidades de las tecnologías de la información durante el siglo XIX; el telégrafo y el teléfono abrieron la posibilidad de tener acceso casi simultáneo a información, sin necesariamente coparticipar en el espacio, de aquí que sus nombres lleven la raíz griega «tele» (lejos) aludiendo a la forma en que transportarían información.

Posteriormente, se sumaron otras herramientas tecnológicas, cuya importancia creciente ha modificado a la sociedad y a las organizaciones. Nos referimos al uso de cualquier dispositivo electrónico, digital, móvil para transmitir y recibir información. Desde una perspectiva amplia, cualquier objeto se puede convertir en «medio» —como lo señalan los historiadores, los «mediólogos»— nos referimos a los eléctricos audiovisuales en primer lugar, y después a los digitales-interactivos. Como nos muestran todas las teorías, los medios y los canales van cambiando y se van ajustando; esos cambios se dan en los medios tecnológicos, móviles y portátiles, así como en los canales, pues no se trata solamente vectores transmisores, sino que se ve afectada la forma en que el mensaje es producido-recibido, y hay impacto en el tipo de relación social que se tiene.

Los medios de comunicación se pueden clasificar, ya vimos un primer criterio; por la naturaleza del canal (auditivo para lo oral; visual para lo escrito), pero también por el tipo de productor y receptor de información. La forma más común es distinguir entre medios internos y externos. Con esta lógica, el plan de comunicación organizacional implica organizar, regular, evaluar y analizar los distintos medios internos-externos en los que si bien hay sintonía y solidaridad (como corresponde a todo sistema), también se observan características distintas.

La selección de los medios corresponde a las necesidades específicas: quién debe tener qué información, para qué, es necesario evaluarlo, qué efecto se espera con la transmisión y obtención de información. Éstas y otras preguntas son fundamentales en un plan de comunicación.

Medios Internos ¹²

La comunicación interna no se reduce solamente a los medios que circulan información «dentro» de una organización, y dado que su principal finalidad es facilitar la operación cotidiana de ésta, es muy importante considerar que la comunicación mejora el sentimiento de pertenencia, en lo general y entre equipos de trabajo, en lo particular, incluso, puede motivar las relaciones interpersonales, encarnar los valores corporativos y contribuir a que los problemas se vayan resolviendo, y tendría que permitir el ahorro de tiempo y de recursos.

¹² Con apoyo de <https://www.eae.es/actualidad/noticias/medios-y-canales-para-la-comunicacion-interna-corporativa>.

Reuniones

Son una forma de mantener contacto; facilitan revisar objetivos y situaciones, prever acciones, y compartir información de manera más rápida. Hay manuales que dicen cómo debe hacerse una reunión, lo mismo si es un grupo de vendedores, que uno de profesores en un colegio de secundaria, o bien supervisores revisando cuestiones estratégicas. Generalmente tanto los individuos como los grupos sienten desagrado con este sistema, pues las consideran innecesarias, pero cuando son funcionales pueden ser un espacio no solo para transmitir información, sino también para consolidar y coordinar mejor a los equipos de trabajo, sobre todo si no comparten un mismo espacio.

Intranet

Se trata de un sitio web diseñado para ser utilizado dentro de una organización. Es una especie de *WhatsApp* corporativo —si vale el símil— mediante el que se promueve la interactividad en tiempo real, lo que promueve el sentimiento corporativo. La intranet es privada, pues solamente tienen acceso los miembros de una compañía, el tipo de información que circula en esta red interna es especializada y específica. Las empresas usan intranets para que sus trabajadores de distintas áreas puedan acceder, de forma rápida y segura, a información necesaria para el desarrollo de su actividad. Hoy día, una intranet puede incluir muchos tipos de información: documentos, bases de datos, etc. Un modelo que ha tenido éxito es la intranet basada en la *web*; un

sitio interno generalmente diseñado por el área especializada, o bien por una empresa contratada para ello.

Correo electrónico

Este medio se define como un servicio que permite el intercambio de mensajes a través de sistemas electrónicos. Es un «correo postal», pero digital, por tanto, es más rápido; hay un elemento si no de simultaneidad, sí de mayor rapidez en los intercambios de mensajes desde diferentes puntos, y quienes conocimos y utilizamos alguna vez el correo normal lo encontramos como un sucedáneo efectivo. Los servidores más conocidos son *Gmail*, *Outlook*, *iCloud Mail*, *Yahoo!*, *AOL Mail*; estos servicios van incorporando beneficios en sus distintas actualizaciones, por ejemplo, la posibilidad de ir almacenando volúmenes mayores y hacer búsquedas más efectivas entre ellos.

Originalmente el correo fue un sistema bidireccional asincrónico (no se podía escribir y recibir respuesta al mismo tiempo), sin embargo, las organizaciones le han encontrado usos diversos y, por supuesto, actualmente está el correo electrónico corporativo, un medio escrito que facilita transmitir información, gestionar tareas y sobre el cual se pueden montar otros medios, como el *newsletter*, o el boletín de informaciones.

Eventos sociales

Son espacios que permiten establecer relaciones entre distintos actores; la idea es facilitar encuentros, fortalecer relaciones en un ambiente relajado. Su finalidad es activar enlaces grupales, interpersonales dentro de las

organizaciones. Las actividades pueden ser diversas, formales o no, deportivas o no, culturales o no. Tal vez lo más común sean las fiestas de fin de año, pero no son las únicas. Sin pretender una clasificación exhaustiva, aquí una serie de posibilidades:

- Eventos corporativos de motivación, formación y que generalmente son obligatorios como convenciones, seminarios.
- Reuniones de asociación que agrupan a miembros de una misma área o actividad, que compartan intereses en común; generalmente son voluntarias y se realizan una vez al año.
- Reuniones empresariales, que pueden ser locales, regionales o internacionales, como congresos, conferencias, paneles, foros, etcétera.
- Actos sociales y culturales que pueden ser cocteles, banquetes, bufés o comidas de trabajos.
- Eventos conmemorativos, de aniversario, de fechas importantes que conviene recordar en la organización.

Chats internos

Son un medio de comunicación en tiempo real que se da entre varios usuarios cuyas computadoras están en una red o sistema. Los usuarios escriben mensajes con el apoyo de los códigos lingüísticos, pero también este medio ha ido creando sus códigos propios como reproducciones particulares a partir de signos gráficos, los famosos emoticones y otros componentes que ahora

muchos servicios de chat incluyen para diversificar la gama emotiva y expresiva.

El sustantivo *chat* —cuyo uso es ya generalizado y que entre los hispanohablantes incluso derivó en el verbo chatear— significa «conversación informal». Este medio es interesante porque no implica escribir mensajes solo de texto y, generalmente, breves, sino que al resultar insuficiente el texto, su rápido desarrollo incorporó otros elementos (extra textuales: *emojis*, *stickers*, *GIFs* [*Graphics Interchange Format*], inserción de documentos o imágenes, tanto fotografía como video, además de ligas o enlaces). Sin embargo, actualmente «escribir bien» un texto, ya sea mail o carta, no significa lo mismo que «escribir bien» en un *chat*, donde generalmente no se respetan los signos de puntuación ni las reglas gramaticales.

De cualquier manera, hay que tomar en cuenta siempre a los destinatarios. Generalmente el *chat* facilita la comunicación horizontal; por su carácter informativo, informal, de contacto rápido no suele usarse de manera vertical. Por otra parte, el chat siempre implica una interacción de varios momentos e intervenciones, así que, para órdenes o instrucciones, éste no es el mejor medio.

La idea del *chat* es que agilice el paso de información entre participantes y equipos de trabajo; permite una comunicación más cercana entre personas que comparten tareas. Los servidores de chat van incorporando funciones y posibilidades de utilidad grupal, como poder hacer llamadas o videos en línea, adjuntar documentos, etcétera.

Videoconferencias

Es un sistema interactivo que permite a varios usuarios mantener una conversación virtual por medio de la transmisión en tiempo real de video, sonido y texto a través de internet, ya sea utilizando teléfonos celulares u otros equipos (*desktop, laptop o Ipad*). Este medio se suele utilizar para llevar a cabo sesiones de capacitación, reuniones de trabajo, demostraciones de productos, etcétera.

Ahora, los famosos *webinar* son útiles pues facilitan la comunicación entre equipos a distancia y permiten a empresas, instituciones u organismos internacionales, la comunicación con sus usuarios o clientes. Estos medios digitales no solamente realizan una función, sino que representan varias posibilidades simultáneas, por ejemplo, hacer presentaciones, tener un chat abierto para dudas, en ocasiones es posible incluso grabar, de tal manera que, si un integrante no pudo participar en tiempo, tiene acceso posteriormente a la información generada.

Los beneficios son muchos: reduce tiempos y costos, cuando los grupos tienen que interactuar más cercanamente; favorece la productividad de los equipos de trabajo, optimiza el aprovechamiento del tiempo a empleados y ejecutivos; fortalece la participación y la relación entre las personas.

Blog

El origen del *blog* es una página web generalmente de carácter personal, con una estructura cronológica regularmente y que suele tener un tema concreto. Su autor o administrador alimenta contenido cada cierto tiempo

en forma de artículos (publicaciones: *posts*) que llevan una secuencia cronológica, de esta manera lo escrito más recientemente aparece primero.

A finales de los años noventa Jorn Barger usó el término *weblog* (*weblogs*, en plural) que puede traducirse como «registro *web*»; luego quedó, por economía lingüística, solamente como *blog*. El sentido básico es una bitácora o diario digital donde se van registrando contenidos. El *blog* es como una página *web* personal, que muestra *posts*, publicaciones muy vinculadas a un interés del autor; cabe aclarar que no todas las páginas *web* son *blogs*.

Como en el mundo digital todo evoluciona rápidamente, al principio eran mayormente textuales, con algunas imágenes, pero luego se fueron incorporando funciones y recursos, de tal manera que ahora se puede combinar la escritura con el video. *Blogging* o «bloguear» integra las actividades vinculadas al hecho de tener un *blog*: escribirlo, gestionarlo, alimentarlo, dar seguimiento a comentarios. El universo creciente de esos *blogs* se llama «blogosfera» y a varios analistas culturales ya en el siglo XXI les llamó poderosamente la atención, a tal grado que pensaron temporalmente que éste podría ser el futuro del internet, algo más personalizado, a diferencia de la primera etapa del «internet 1.0». Sin embargo, con la aparición de las redes sociales a partir de 2004, la historia de la red de redes cambió, como nos consta un poco a todos.

En el campo de las organizaciones más que *blogs* personales como tales, lo que se usa es convertirlos en canales que permiten interactuar a los públicos inter-

nos o externos de la organización. El solo hecho de tener el *blog* no es garantía de nada, y depende del tipo de información, contenido, de su presencia y del tipo de interacción que pueda tener con los usuarios. En el *blog* corporativo toda la organización tiene que estar implicada y no es algo solamente propio del área de comunicación o *marketing*.

Dentro de las sugerencias para un *blog* corporativo es necesario permitir que cualquier empleado pueda contribuir con contenidos siguiendo pautas establecidas; no hay que basarnos únicamente en contenidos textuales y como en todo medio digital hay que saber utilizar videos, infografías y presentaciones en *Slideshare*. Es importante que los empleados conozcan las ventajas del *blog*, y se promueva dentro de la organización la actualización de competencias digitales. El *blog* debe comunicar también los resultados de las publicaciones y su impacto en la organización. El *blog* permite llevar de una manera más amigable el calendario organizacional, los eventos importantes.

Buzón de sugerencias

Como el nombre lo indica se trata de un repositorio donde los trabajadores o miembros de la organización pueden presentar propuestas. El objetivo del buzón es alimentar la condición de participación, ya que como lo señalan las teorías básicas, en la medida en que las personas sienten que participan más, ello facilita su compromiso y motivación, más cuando las sugerencias son tomadas en cuenta y se pueden ver desarrolladas.

El «buzón» constituye un canal interno de comunicación que recoge sugerencias, quejas y reclamaciones de los participantes de la organización sobre servicios, medidas y acciones. Como en el caso del *blog*, y la revista la condición de este buzón puede ser «interna» y «externa» de acuerdo a quien vaya dirigido.

Generalmente los usuarios y quienes tienen acceso a este buzón siguen unas formulaciones particulares lo que, además, facilita su codificación, cuantificación y análisis. Este formulario se pone a disposición, por ejemplo, en una universidad a la comunidad, y de esa manera se pueden hacer llegar recomendaciones. Generalmente para facilitar la libre expresión se suele proponer que sean anónimos, aunque siempre se da un difícil equilibrio en el buen uso de estos medios.

Comunicados por escrito

Éste es un tipo de comunicación que se apoya en el código lingüístico de la escritura. A diferencia de otro tipo de interacción, es claramente secuencial, primero el tiempo de la escritura y luego el de la lectura; el proceso de respuesta es más lento que en la comunicación hablada, sin embargo, lo escrito permite mayor reflexividad, retención y, en cuanto a la corrección de la información es fácil hacerlo. Lo escrito permanece, se puede documentar, agrupar, clasificar y buscar. Tiene un carácter más oficial.

En resumen, la comunicación escrita no es simultánea, permanece en el tiempo, debe respetar reglas, la distancia no es impedimento y generalmente se planifica. Entre sus ventajas está que permite la difusión

del conocimiento, que el tiempo ya no es una variable, las distancias se rompen, facilita vínculos personales, fomenta la reflexión personal y, en suma, enriquece el entorno social. Además, permite la organización y el desarrollo de ideas, fomenta la reflexión y disminuye la distorsión. Generalmente todo escrito guarda una estructura, tiene un estilo y un contenido. En su estructura se suelen incluir la fecha y el lugar, el destinatario, la entrada y el cuerpo del texto. La comunicación escrita suele no ser anónima, sobre todo dentro de las organizaciones.

Las expresiones de comunicación escrita son variadas, pueden ser folletos o volantes, cartas, memos (recordatorios), e-mails, diarios y revistas, libros, etcétera.

Teléfono

Parece anacrónico hablar de este medio que ha evolucionado y que más que aislado ya es parte de redes y servicios integrados. Los teléfonos públicos de moneda desaparecieron de las calles, igualmente las viejas cabinas telefónicas. La mayor parte de nuestra interacción telefónica ha migrado a los fascinantes celulares o teléfonos móviles, al grado de que a las personas ya no les preocupa si van a rentar un departamento, que cuente con teléfono, porque ahora la fibra óptica permite tener acceso a otro tipo de servicios, además de la línea telefónica.

Como toda tecnología, cuando comenzó la popularización del teléfono a principios del siglo XX, ello supuso un proceso de aprendizaje y uso social. Como toda nueva tecnología hay anécdotas que hoy nos pueden parecer

chuscas, pero que permiten ver como las tecnologías suponen un aprendizaje social, y —como toda interfaz— se adaptan y los usuarios también las van modificando.

Sin embargo, en el ámbito de las organizaciones el teléfono sigue siendo algo importante; frecuentemente es el primer punto de contacto que se tiene; o cuando hay alguna duda, o se quiere ofrecer «atención al cliente», el teléfono, el *call center*, es importante. El teléfono sirve principalmente para ofrecer una atención especializada; dar información, facilita el enlace entre un usuario y la red en el interior de una organización. Ello redunda en imagen, y de hecho del tipo de servicio. Por ejemplo, en los bancos, de acuerdo con el estatuto que tiene el cliente pasará o no por una red de operadoras y filtros antes de poder llegar al área específica de atención.

En las empresas el teléfono sigue siendo un medio para comprar o vender. Como medio de comunicación interna permite coordinar departamentos. Generalmente en las organizaciones hay «quien se ocupa del teléfono» y administra las interacciones que se dan gracias a este medio, que, como todos, no actúa solo, se vincula a los demás medios internos; se ensambla y adapta.

Todo canal de comunicación requiere el conocimiento de una técnica particular. En el caso del teléfono el uso de la voz como medio para transmitir estados de ánimo, el tiempo de respuesta, o el código de acceso (cuando a alguien le ponen una molesta música para que espere). Las distintas fórmulas que se utilizan primero para abrir la conversación telefónica (el famoso «bueno» que se usa en México, pero otras expresiones como «oigo» en Cuba; «pronto» en Italia o en Alemania, donde uno dice su

nombre para que el otro sepa con quién está hablando). La manera de llevar una conversación, el ritmo, la forma de interpretar los mensajes; el seguimiento si cuando se busca a alguien no se encuentra, todo eso son dinámicas particulares que hemos vivido. Como pocos medios de los que aquí comentamos rápidamente, todos hemos tenido una experiencia de usos y abusos.

El famoso Marshall McLuhan¹³ decía que teléfono era un «medio frío», porque es un medio (como la televisión, la conversación) donde las personas tienen que participar para que la función comunicativa se complete. Un «medio frío» para este autor tenía las características de dispersión entre varios canales sensoriales, escasa densidad informativa, abierto y sobre todo induce a la participación o interacción.

*Medios externos*¹⁴

Mientras que la comunicación interna tiene como objetivo principal facilitar la información entre los actores dentro del ámbito de la organización (trabajadores, se-

¹³ La bibliografía de este autor es inmensa, clásico de clásicos sin discusión y con influencia incluso creciente tras haber muerto hace más de 40 años, pero de manera específica sobre este punto puede verse en Gómez, G. Internet según McLuhan: Un medio frío con diferentes grados, *Razón y Palabra* 44, en línea, 18 de diciembre de 2021. <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n44/ggomez.html>

¹⁴ Con apoyo de Prieto, S. (2017). La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo, en línea, 3 de marzo de 2022, <https://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo/>

cretarias, vendedores, gerentes, supervisores, etc.), la externa tiene como objetivo mejorar la imagen de marca y ésta vincula a las relaciones de la empresa con el resto de los grupos de interés (consumidores, proveedores, accionistas, sociedad en general).

Ésta es la comunicación que la organización establece con el conjunto de la opinión pública para informar sobre aspectos de la empresa, de la marca, de sus servicios, y que puede ser de interés para la sociedad. La comunicación externa no solamente abarca el «exterior», sino claramente se vincula al entorno interno. Esta comunicación no es solamente enviar información a los grupos de interés (*stake holders*) sino que debe concebirse como un proceso bidireccional de envío y búsqueda de datos. En principio la actividad que realiza la organización genera algún tipo de beneficio social a través de sus productos, servicios, ya que posibilita la solución de problemas sociales. Por otra parte, la empresa u organización no es un ente cerrado y también recibe información de la sociedad, del entorno, la cual interpreta y le permite también hacer ajustes dentro de la organización. Ello explica que las organizaciones no son eternas y están en «diálogo» con la sociedad y sus cambios. Hay así una relación sistémica, continua, dialéctica en organización-sociedad.

La comunicación externa está orientada a mantener y mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio; así como proyectar una imagen favorable de la organización. Los destinatarios principales de esta comunicación pueden ser clientes, proveedores, opinión pública y gobierno.

Annie Bartoli (1992) señala que la comunicación externa puede ser de tres tipos: a) operativa; la vinculada con la actividad y el desarrollo diario de una compañía, y que se produce con todos los públicos de la organización; b) estratégica; la que obtiene información sobre aspectos fundamentales del recorrer de la empresa, los cuales permiten mejorar la posición de la misma en el mercado; y c) externa de notoriedad que es lo que suele asociarse con este término, y se refiere al flujo de información.

Dentro de los canales dominantes de este tipo de comunicación están:

Notas de prensa y comunicados

Información que las organizaciones mandan directamente a los medios que esperan sean resonadores de ésta. Es de interés público, de novedad, que la sociedad demanda y que es la base de la información transmitida por los medios convencionales de comunicación (prensa, radio y TV). Si no tiene ese componente difícilmente será transmitida. ¿En qué casos suele suceder?, por ejemplo, escándalos, accidentes, hallazgos importantes, hechos vinculados a la organización pero que tengan relevancia social.

Publicidad

Éste es un medio fundamental. Antes éste remitía a los anuncios tradicionales de radio o televisión; y en realidad se extiende a otros, como el *marketing* en las calles, los nuevos espacios, y por supuesto los ahora influyentes medios digitales. La publicidad facilita la transmisión

de lo que la organización ofrece, impacta en la imagen. La finalidad es persuadir a consumidores actuales y potenciales sobre el conjunto de servicios. Ya hoy día la publicidad ha cambiado el discurso respecto al hecho de que aun cuando lo fundamental es vender, una comunicación que solamente entra en el «vender a como dé lugar» no es lo más conveniente y puede generar la reacción contraria. Los tipos de campañas y propósitos de la publicidad pueden ser más amplios; además las pautas y rutinas de la comunicación digital, interactiva han cambiado, por ejemplo, el régimen de percepción pública de la publicidad; es difícil que alguien ya vea un anuncio en televisión de 40 segundos, o lea una serie de indicaciones en la publicidad impresa.

Web corporativa

La empresa informa al usuario de sus productos, servicios, promociones, asimismo, el usuario puede tener acceso a la información de otros aspectos más detallados de la empresa como políticas, valores, quizá organigrama. La *web* corporativa permite a la empresa difundir un valor fundamental: la transparencia.

Una *web* corporativa es un medio diseñado para representar una empresa, negocio, marca, organización a través de internet. Esta *web* tiene diferentes páginas de valor: la página de inicio, la página de servicios, elementos complementarios sobre la empresa, algo sobre el equipo o personal, la página de contacto que facilita la difusión de una imagen.

El objetivo de las páginas es transmitir confianza y aportar valor a la marca o al nombre del servicio que

presta. En ocasiones las *webs* corporativas solamente quieren transmitir confianza, y no solo ser un medio para vender o atraer más clientes.

Entre las características que debe tener la *web* está una funcionalidad simple, un lenguaje visual cuidado, es decir, que atraiga la atención del usuario para que se involucre. Estas *webs* buscan captar «*leads*», es decir, interesar y recabar datos de contacto a través de un formulario u otros medios que hayan proporcionado. Las secciones de la página *web*, suelen ser las siguientes:

- «Página de inicio», que es la que suele atraer la mayor parte del tráfico y debe dejar claro de un vistazo a qué se dedica la empresa u organización. Generalmente esta página atrae la atención del usuario y de ahí lo remite a otra área más específica que le interese a éste.
- «Página sobre nosotros», que es la más vista antes de rellenar un formulario; el cliente potencial quiere saber más sobre la empresa para confiar en ella, una buena técnica es el *storytelling* para convertir un apartado que puede ser aburrido en algo que conecte con el usuario, y le atraiga hacia la información.
- «Página del equipo», sirve para humanizar al equipo o la marca. Quiénes son las personas, con nombre y apellido que están detrás. Aquí se suelen aportar elementos como fotografía real, nombre completo, labor que desempeña, redes sociales, formas de contactar.

- «Página de servicios», se nos presenta el listado de productos o servicios; no siempre son páginas de venta, y muchas veces no presentan precios; el objetivo es hacer contacto.
- «Página de contacto», donde se muestra la disposición a ayudar a ese contacto, y se da el plazo de respuesta.
- De manera adicional la página puede tener Mapa de *Google Maps*, teléfono de contacto, horarios de atención al cliente. También puede haber un portafolio o trabajos realizados de la empresa. Es una manera de mostrar la calidad y profesionalidad de la organización. En la página hay también un enlace al *blog* corporativo que ejecuta el *marketing* de contenido y atrae audiencia a la *web*; lo importante aquí no es tanto hablar de la empresa en sí, sino ofrecer información de utilidad en torno al servicio que utilizan. Finalmente, la tienda, pero para ello hay que atraer a que se llegue ahí.

Boletines digitales

Es una manera de tener informados a los públicos (clientes, empleados, proveedores) sobre temas de su interés profesional. La forma es flexible y permite establecer contactos periódicos con sus usuarios, de esa manera aumenta el *engagement* (involucramiento) y genera valor a lo que hacen. La compañía recoge temas de interés y los envía a quienes se suscriben y quieren tener esa información; aquí se puede hablar de descuentos, promociones, resúmenes de noticias, entradas al *blog*.

Este boletín puede tener una periodicidad semanal, quincenal u otra, se suele difundir a través de un *e-mail* personalizado que invita a consultar los nuevos contenidos. Aun cuando maneja esta periodicidad también se pueden comunicar noticias fuera de lo común a sus destinatarios en cualquier momento.

Estos boletines facilitan fortalecer la comunicación bidireccional, ya que ofrecen al lector la posibilidad de interactuar con el canal guardando las noticias que más le han interesado. También, pueden consultarse mediante navegación multidispositivo, y no solamente mediante *e-mail*, sino también mediante el móvil, la *tablet*, la computadora u otro. El tipo de información que puede alojar puede ser también diverso como corresponda prácticamente a todos los medios digitales, de esta manera se pueden difundir también noticias escritas, reportajes particulares, fotografías, videos, encuestas, contenidos descargables, etcétera.

Algunas empresas ofrecen el servicio de boletín y pueden añadir otros servicios como clasificar a los usuarios, hacer grupos de éstos, de manera que el boletín se puede inteligentemente ajustar a subgrupos dentro de estos usuarios. La empresa puede obtener estadísticas particulares del impacto en su boletín como visitas totales, visitas por perfil, número de visitas a una noticia, noticias más leídas, tiempo de navegación, etcétera.

Blogs

Éstos son microsítios donde las informaciones que publica la empresa ya no son solamente institucionales, sino que aportan valor añadido, abordando temas de interés

para el público objetivo de la marca. Ya nos ocupamos, a propósito de los medios internos, de este medio.

Redes sociales

Las «redes» —también llamadas por su traducción al inglés «*social media*», aunque hay que diferenciar a los «medios sociales»; cualquier plataforma que facilita el intercambio de información, lo cual puede ser confuso, porque de alguna manera todo «medio» es «social»—son sin duda las campeonas de los medios en cuanto a su difusión y como imaginario actual de lo que significan los medios y la comunicación, al menos desde la segunda década y lo que va de la tercera década del siglo XXI.

Una red por principio es una malla de hilos, alambres o fibras que tiene diversos usos y funciones de acuerdo con el material empleado, confección, forma y tamaño. «red social» es una interfase en la que internautas intercambian información y contenidos multimedia lo que crea una comunidad virtual. Antes de *Facebook*, *Google +* y otras redes, el concepto de «red social» era un tipo de estructura formada por personas, grupos que se encontraban conectados entre sí por una o varios tipos de relación como puede ser amistad, barrio, parentesco, cuestiones económicas, rangos de edad, intereses comunes, creencias, etc. Las redes sirven para socializar, para compartir los aprendizajes de acuerdo con esos intereses comunes.

Empero en el mundo digital una «red» es un conjunto de personas que se encuentra en un entorno virtual, sitios *web* conformados por comunidades de personas

que tienen cosas en común. Estas redes han devenido espacios que dan un particular protagonismo a los usuarios y forman comunidades que en algunos casos pueden ser muy activas y tener impacto más allá de lo que pasa en el mundo *on line*. De la misma manera el uso de redes sociales por parte de algunos usuarios ha generado fenómenos particulares, tanto favorecedores de la libertad, la democracia, y la libre expresión de grupos reprimidos,¹⁵ como usos narcisistas en torno a sujetos que solamente buscan notoriedad y se constituyen como *influencers* exitosos sencillamente por hacer cosas que pocas personas hacen en ese espacio,¹⁶ algunos de ellos como la llamada *socialité* y millonaria Paris Hilton afirman ser más exitosos en su socialidad *on line*, que *off line*. Éstas y otras formas son parte de conversaciones, análisis y demás ejemplos que frecuentemente distraen respecto a lo que estas redes significan y representan.

Como en el caso de la comunicación interna, no hay una clausura respecto a los medios. Las relaciones públicas que no son propiamente un «medio», sino una ac-

¹⁵ Véase por ejemplo el documental *Chicago Girl*, 2014, que presenta el caso de una chica de origen sirio que desde Chicago invertía prácticamente todo su tiempo en facilitar la interacción de opositores al régimen de Bashar al-Assad en la primera etapa de la guerra en Siria, al grado de que fue objeto de acoso aun cuando viviera a más de 15 mil kilómetros del conflictivo país medio oriental.

¹⁶ Muy interesante al respecto es el documental *American meme* (Netflix, 2018), donde se aborda el caso de tres *influencers* que ejemplifican bien a lo que nos referimos.

tividad vinculada con la «diplomacia», el *networking* son una actividad que se puede enfocar también al público en general, por ello se le considera como una práctica social recurrente en el ámbito organizacional.

En el caso particular de las empresas y organizaciones, un primer rasgo es que estos medios se usan con fines de negocio. Las redes se usan en las empresas para mejorar la imagen, lograr notoriedad de marca y promocionar productos o servicios. De manera adicional más empresas que usan redes sociales quieren promover sus marcas, optimizar su comunicación y sobre todo favorecer la participación de consumidores para conocerlos mejor y de alguna manera, «fidelizarlos», es decir, que se fortalezcan nexos de todo tipo con ese consumidor. Las redes de esta manera potencian la marca, dan valor al servicio que prestan tanto a los consumidores como a los públicos internos. Las redes facilitan que los consumidores, asociados o afiliados se conviertan en «embajadores» de la marca, y usen la propia red para difundir. Nada mejor para promover una empresa, marca o servicio que un cliente «fidelizado» que puede convencer a su par y cercano, mejor que la más impresionante de las publicidades.

Una diferencia entre la red individual y la empresarial es que ésta no puede «perder tiempo» en redes, que supone perder dinero; en ese sentido se necesita planificar el uso de dicha red, el tipo de perfil, la información, el conocimiento de sus seguidores a partir de métricas y sistemas de análisis. Las redes facilitan la interactividad, es decir, el intercambio de manera sincrónica (tiempo real) o asincrónica (no estar en tiempo

real) lo que también da un efecto de cercanía por parte del consumidor que la publicidad tradicional no daba. A partir del uso de redes se ha difundido la necesidad de contar con un *community manager*, es decir, un «gestor de comunidades» que facilita el enlace entre la empresa y esas comunidades virtuales que se mueven de forma heterogénea y dispersa y que, por tanto, tienen que ser conocidas, manejadas para que el uso de la red social tenga éxito.

Este primer enfoque básico y descriptivo da cuenta de las dimensiones del estudio de la comunicación organizacional. No es exagerado decir que, de alguna manera, el gran objeto de la comunicación aplicada son las organizaciones, las instituciones, sus públicos, interacciones, mensajes, canales, oportunidades y amenazas. Los perfiles más sociales dentro del imaginario del comunicador-comunicólogo hacen énfasis en organizaciones sociales, culturales, filantrópicas, movimientos sociales y otras. Perfiles más corporativos o comerciales hacen énfasis en el mundo de las empresas u organizaciones lucrativas. Este esquema básico nos da los elementos fundamentales de lo que se espera que pueda realizar cualquier comunicador-comunicólogo; el diagnóstico fundamentado del estado de las interacciones y flujos en un entorno.

11. SABER RESOLVER CONFLICTOS, SABER CONCILIAR EN LAS ORGANIZACIONES

El conflicto es parte de la vida de las organizaciones, de la vida social, por tanto, un analista de la comuni-

cación organizacional debe estar versado en esta parte de la dinámica social y organizacional, y en lo posible desarrollar conocimientos, técnicas y habilidades para resolver conflictos o canalizarlos positivamente dentro de la dinámica de los grupos y las organizaciones.

Hemos dicho que el análisis de la comunicación en las organizaciones pasa por el diagnóstico, análisis, intervención y evaluación de las interacciones, los flujos, a lo que podemos añadir los canales y los contextos en los que se dan esos mensajes y relaciones sociales.

Nadie quiere conflictos —o se aparenta no quererlos— pero están presentes de muchas formas y niveles; desde los conflictos psicológicos personales (estrés, ansiedad, depresión, enfado, falta de autoestima, etc.) y que tienen efectos importantes en las relaciones sociales, a nivel interpersonal (conflictos de pareja, riñas, disputas con vecinos, diferencias con compañeros de trabajo) o social (abusos de poder, tensiones étnicas, disputas legales, guerras). Todos vemos conflictos a nuestro alrededor, unos pueden ser más violentos, otros más velados o menos evidentes. También detectamos no sólo la expresión del conflicto sino alguna condición que puede ser generadora de alguno. Es difícil no pensar que los conflictos, aunque en lo general nadie los quiere, son parte de nuestra vida.

Desde alguna postura filosófica se puede reducir la dinámica del conflicto en el polo del comportamiento altruista o egoísta. ¿Ahí donde las personas son más altruistas hay menos conflictos y donde son más egoístas, hay más? En el mundo ideal, la parte más solidaria y altruista del ser humano tiene cualidades deseables

siempre en tensión con la realidad, con la responsabilidad, empatía, respeto, generosidad, honestidad, justicia, fidelidad, que es cuando la motivación de la persona está orientada hacia los demás. En cambio, la perspectiva más egoísta centrada en uno mismo tiene como rasgos la explotación, los prejuicios, la venganza, la arrogancia, entre otros y que parece es solo hacia el beneficio de uno mismo.

Los conflictos son parte de la vida social y resolverlos nos obliga a desarrollar habilidades de cooperación; aprender a cooperar para el beneficio compartido. El conflicto parece decirnos que no podemos vivir exclusivamente centrados en nosotros mismos, aislados y solo concentrados en satisfacer nuestras necesidades. A nivel personal y grupal el resolver conflictos ayuda a liberar tiempo para crear y progresar, permite usar mejor los recursos que tenemos y de alguna manera libera al individuo, esto vale para los grupos humanos en las organizaciones.

En esta lección queremos hacer un recorrido muy básico para que el lector pueda tener una primera mirada al mundo del conflicto sobre todo en las organizaciones. De la misma manera el estudio del conflicto permite visualizar un rasgo que nos parece interesante en el perfil profesional del comunicador-aplicado, que es la figura del mediador, un tipo de agente social que ayuda a abrir vínculos de comunicación y a potenciar las posibilidades de los actores-agentes involucrados en cualquier situación. Es cierto que el solo conocimiento sociológico y/o político de la comunicación mediática no es suficiente para atender esta necesidad (como qui-

zá podría reducirse a pensar en el ámbito del «comunicólogo» convencional), por ello como hemos dicho desde el inicio de estas lecciones, que el campo de la comunicología aplicada tiene muchas facetas y demanda saberes particulares y específicos que corresponde actualizar, mejorar e ir especializando, de acuerdo con la práctica de cada dimensión o ámbito al que se aplique la comunicación (salud, alimentación, desarrollo, educación, etcétera).

En esta lección lo principal son las organizaciones, pero podrá verse que se puede aplicar a otras expresiones. Con el estudio del conflicto en las organizaciones se abre un área de oportunidad para preguntarnos sobre las relaciones humanas, los procesos administrativos, la dinámica de los grupos y muchos otros asuntos que están implicados tanto en las condiciones que generan las diferencias, como en los procesos para encontrar alternativas de resolución.

11.1 EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y SUS NIVELES

Una de las variables para analizar este complejo tema es el comportamiento organizacional. Para Borges y Bruno (2017) el estudio de esta variable implica prever, explicar, comprender y modificar el comportamiento humano en el contexto de las empresas; también es estudiar a los individuos y los grupos dentro de los entornos institucionales, ello para comprender, pronosticar y administrar las dinámicas comunicacionales específicas. En suma, estamos ante un campo de

reflexión e intervención que analiza el efecto que los individuos, los grupos y la estructura pueden tener sobre el comportamiento, todo ello para aplicar tales conocimientos a la mejora de su eficacia. Cabe subrayar que no son las organizaciones en abstracto y en general las que se «comportan» de una manera, sino las personas, los grupos, derivado de sus actividades y de las tareas con que «construyen» o generan los rasgos de ese comportamiento. En el fondo todo estudio sobre la organización desde una perspectiva más funcional e instrumental, persigue el objetivo de que ésta funcione mejor y logre de mejor manera sus objetivos, traducidos en su misión-visión.

Existe la psicología organizacional (c.f. Zimmerman *et al*, 2018; Vanegas García, 2013) una parte de esta ciencia que analiza la conducta y el comportamiento de las personas que trabajan en organizaciones, lo que ciertamente demanda es relacionar el tipo de organización con las interacciones. Una primera dimensión como vamos a ver es la psicológica-individual, es decir, los elementos de personalidad, actitudes, percepción, etc., de quienes son parte de la organización. A nivel grupal tenemos el estudio de las normas, funciones, liderazgo, motivación, nivel de cohesión, etc. Como señala la psicología social, el comportamiento individual y el social varían: las personas no se comportan igual de forma individual que grupal o social.

Por lo anterior reconocemos que el comportamiento en las organizaciones tiene tres niveles: *macro* se refiere al estudio estructural de toda la organización. Es decir, los rasgos amplios, generales, contextuales que tienen

que ver con las interacciones, el liderazgo, los conflictos que ha habido. Aquí puede haber el estudio del diseño y la «cultura organizacional», los procesos de trabajo, etc. Son los ámbitos y situaciones que afectan a todas las áreas y niveles.

Intermedio, se refiere a los grupos y equipos de trabajo. Los temas de estudio en este nivel son la toma de decisiones dentro de los grupos (*empowerment*), la dinámica de comportamiento de los equipos, las relaciones en el interior de los grupos y de los equipos entre sí; aquí corresponde a áreas, niveles, estamentos dentro de la estructura organizacional.

Micro es la dimensión del comportamiento individual en relación con el organizacional. Aquí cabe analizar el tema de la personalidad, la motivación, la percepción, los valores, las competencias, etc. Pudiera parecer un aspecto limitado o reducido, pero eventualmente puede tener consecuencias mayores a las esperadas.

Con respecto a este último punto, tiene que ver con las diferencias individuales y de personalidad. Es común reconocer que las personas no reaccionan de la misma manera, y es que tales «diferencias» son parte de la personalidad, principio antropológico del ser humano; ser únicos, con cierto grado de libertad, con capacidad para compartir, etc. Todos somos humanos, pero diferentes y eso forma parte de nuestra complejidad porque nuestra reacción puede variar mucho en una misma situación, si bien tenemos elementos comunes, no siempre se sabe cómo alguien pueda reaccionar. No se puede obligar a todos a la misma respuesta,

y aunque las organizaciones tratan de lidiar con esta complejidad poniendo procedimientos, trámites, reglas, siempre la variable de «diferencias individuales» va a ser un factor. A este elemento hay que sumar, como hemos dicho, las características de la organización.

Algunos otros rasgos que se convierten en variables para analizar el comportamiento individual, y que igualmente pueden ser causas de diferencias y conflictos, pueden ser algunos de los siguientes:

- a. Las capacidades, competencias o la manera como cada uno puede gestionar las tareas que corresponden a su trabajo. Algunas personas son más hábiles que otras para hacer ciertas tareas, y siempre estos factores de competencia pueden jugar un papel. Las capacidades se pueden subdividir de distintas maneras, físicas, motrices, cognitivas, sociales, emocionales.
- b. Necesidades, dentro de las instituciones las personas pueden verse movidas por necesidades diferentes lo que inevitablemente genera efectos distintos.
- c. Expectativas, es lo que esperas de las acciones futuras; generalmente van asociadas a una serie de pensamientos, emociones. En las dinámicas de grupos es normal tenerlas como parte del proceso de adaptación y desarrollo dentro de un grupo.
- d. Respuestas emocionales, es la manera como las personas reaccionan, hemos dicho que puede ser diferente, pero dentro de esta reacción la dimensión emocional-emotiva puede ser distinta. En

todo conflicto la parte sentimental es muy importante porque puede ayudar a atenuar o agudizar el conflicto, y con frecuencia desplaza a los elementos racionales.

- e. Comportamiento y actitudes provocadas por muchos factores, el comportamiento depende de cada persona y su entorno. Dado que la conducta está determinada por varios factores que actúan al mismo tiempo, es muy complejo establecer las condiciones que darán lugar a un desempeño individual eficaz.

11.2 NOCIONES BÁSICAS SOBRE EL ESTUDIO DE LOS GRUPOS

El estudio del nivel intermedio tiene como unidad básica de análisis a los grupos de trabajo y a los factores que condicionan las relaciones entre los miembros de un grupo en una situación laboral, comunicativa o social dada. Entre los psicólogos sociales hay discusiones sobre qué cantidad de personas hacen un grupo, queda claro que comienza con la triada básica, pero no hay forma de definir un estándar o decir que a partir de una cantidad de personas ya pasamos a otra configuración que excede la dinámica del grupo. En todo caso definimos al grupo organizacional como un conjunto de personas que se relacionan para alcanzar ciertos objetivos vinculados a la misión-visión de la organización. El grupo posee una serie de dinámicas internas, interindividuales o propiamente grupales cuando intervienen todos los integrantes. Así como las personas, los

grupos pueden ser objeto de expectativas, motivaciones y necesidades distintas y el grupo, como tal, es más que la suma de las personas, es decir, hace una entidad cualitativamente distinta a la suma de los individuos.

Los grupos se pueden subdividir no sólo por su función dentro de su organización, sino también a partir de rasgos y cualidades como si son más competitivos o colaborativos, centrales o periféricos para determinado proceso, orientados a la meta o a la convivencia entre otras categorías; si el grupo está más cohesionado o no; si el grupo dentro de la organización funciona de manera más formal o informal. Esto es importante porque si bien los grupos organizacionales tienen un origen formal, muchas veces sus dinámicas, las claves de su cohesión, se dan por medio de recursos informales.

El desarrollo básico de los grupos en una organización se da al menos en dos dimensiones la estrictamente técnica y racional, que supone las competencias básicas para poder desarrollar profesionalmente una tarea determinada, y la «meta-comunicativa», no menos importante y consistente en la relación que ese profesional debe tener con otros (ya sea de su mismo grupo o de otro, dentro de la organización) para cumplir la función. Dentro de las organizaciones muchas veces las personas dependen de que otros hagan una tarea anteriormente. Éstos estimularán comportamientos orientados al logro de los objetivos de la organización. Por el contrario, los grupos informales surgen de forma espontánea por las relaciones entre personas y estimularán comportamientos orientados a satisfacer las necesidades sociales de los individuos.

Etapas del grupo

Cuando se analizan conflictos dentro de las organizaciones hay que ser cuidadosos de las características del grupo y, entre otros factores hay que analizar su nivel de desarrollo de cohesión. La vida de los grupos pasa por distintas etapas:

1. *Surgimiento y formación.* Al inicio es comprensible que pueda haber focos de conflictos porque los integrantes del grupo apenas están definiendo sus expectativas y motivaciones, lo que lleva a una cierta incertidumbre y puede afectar el comportamiento, y cada miembro podrá decidir niveles distintos de aceptación y cooperación con los demás integrantes.
2. Etapa de «movimiento» que se caracteriza porque los miembros van interiorizando al grupo como totalidad, pero se pueden resistir al control de sus reglas y a eventuales limitaciones de la individualidad. En esta etapa algunos roles comienzan a definirse y perfilarse, pero de todos ellos quizá el más importante es el liderazgo, no solo formal —porque en el caso de las organizaciones suele estar predefinido— sino informal, y por tanto pasa por procesos de control del grupo.
3. Estabilidad y normalización; cuando se van afianzando las relaciones y se va consolidando una cierta identidad. Los roles están más o menos definidos y las reglas también. Los integrantes saben con más previsión a qué atenerse y eso les da una mayor sensación de seguridad.

4. Desarrollo y desempeño, fase que se deriva del desarrollo de la anterior, y de esta manera los integrantes están abocados al desempeño de tareas.
5. Eventualmente puede ser la interrupción, propia de grupos temporales, y se refiere al momento de cambio, de abandono del grupo.

Estructura del grupo

Finalmente, el análisis básico de los grupos puede ayudar también a que el último de los factores condicionantes del comportamiento de los individuos del grupo sea su estructura misma. Algunas variables de la estructura son:

1. *Características del liderazgo*, de acuerdo con éste se pueden generar comportamientos diferentes a nivel grupal o individual dentro del grupo.
2. *Descripción de funciones y actividades*, que cada individuo realiza; y la relación entre estas funciones entre sí.
3. *Reglas y normas del grupo*, tanto las formales como las no formales, aun cuando en una organización como ya hemos dicho, siempre lo formal debe tener un mayor peso en la estructura general.
4. *Tamaño del grupo*, los psicólogos sociales han discutido la diferencia entre un grupo y una entidad mayor donde se pierden las características de éste. Se suele decir que un grupo pequeño realiza mejor las tareas, mientras que los grupos grandes son mejores para la resolución de problemas. En todo caso muchas veces el tamaño está en función de la tarea; esa dimensión

afecta en la complejidad, en el tipo de relaciones que se pueden establecer.

5. *Saberes y competencias*, que son los conocimientos y experiencias que los miembros aportan al grupo, y forman parte de las competencias para resolver problemas técnicos como derivados de la relación interpersonal.

6. *Nivel de cohesión*, que puede asociarse a la atracción entre los miembros del grupo y a sus ganas de permanecer en el mismo. La cohesión va a facilitar que el grupo pueda realizar tareas complejas y que el sentido de pertenencia ayude a sobrellevar altibajos en las dinámicas cotidianas.

11.3 ETAPAS DEL CONFLICTO

La idea del conflicto se puede entender desde distintas perspectivas, pero generalmente suelen citarse o referirse tres:

La *visión tradicional* que considera al conflicto como malo y es algo que debe evitarse a como dé lugar. Esta perspectiva «conservadora» si se quiere ver al conflicto como algo cien por ciento perjudicial, y por tanto cada vez que algo aparece y pueda ser susceptible de cambios, se intenta modificar, controlar o regular.

La «social» ve al conflicto como parte de la vida social y no tiene que ser considerado como algo «malo». Esta perspectiva recupera la idea de la importancia del conflicto mismo, de lo que se puede aprender, de un factor movilizador. Madurar, es aprender a vivir en él, a saberlo nombrar, manejar e incorporar en la dinámica de las organizaciones. Todos los grupos van a tener

conflictos, pero no todos sabrán manejarlos de la mejor manera posible para el desarrollo organizacional.

Finalmente, hay una visión que podemos llamar «disparadora» que, en oposición a la primera, no es negativa ante el conflicto, sino por el contrario ve como necesario promoverlo como una forma de sobrellevarlo. Ello no significa que el conflicto es «bueno», sino que propone que puede ayudar al desempeño grupal, es por ello que se usa la noción de «conflicto funcional» y se le diferencia de aquellos que son un claro obstáculo para el desempeño (conflictos no funcionales).

En todo caso el conflicto no solamente es un proceso, en singular, sino que incluye una serie de etapas. De hecho, una metodología de análisis de conflicto en las organizaciones es observar el pasado siguiendo esas etapas, y por supuesto al momento de la consultoría ver el estado actual de los conflictos que logren identificarse dentro de la organización.

Etapas I: Oposición o incompatibilidad potenciales

Es el momento inicial en que el conflicto se hace más evidente, una condición que puede ser considerada como fuente del conflicto. Las condiciones pueden estar referidas a aspectos relacionados con la comunicación, la estructura o las variables personales.

La comunicación es un horizonte muy vasto, pero algunas de las fuentes, o antecedentes, de conflicto más frecuentes son: las dificultades semánticas, los malentendidos, el intercambio de información insuficiente y las interferencias en el canal de comunicación.

De hecho, una de las metáforas más coloquiales para describir problemas comunicativos es la del «teléfono descompuesto», que en realidad implica muchas cosas, entre otras, los problemas en los procesos de transmisión-comprensión de información.

En cuanto a los conflictos estructurales su fuente pueden ser ciertas variables como el tamaño de un grupo, los sistemas de recompensa, las responsabilidades de las acciones poco delimitadas, etc. Se trata de elementos en las decisiones de la organización, información corporativa, características del sistema organizacional que propician diferencias, tensiones, competencia desleal y otros vicios, origen permanente de conflictos. Es decir, por citar un caso, si en una organización se dan muchos cambios en un periodo corto de tiempo, eso puede ser una fuente de conflictos.

Finalmente, las diferencias individuales son tal vez la fuente más evidente; todos tenemos alguna experiencia con la típica persona «conflictiva». Los factores son muy distintos; valores, historia personal y lo que ya hemos comentado. Los rasgos de personalidad y las creencias son otra fuente de diferencias. Si bien muchas organizaciones realizan exámenes, controles o filtros al momento de reclutar o contratar, esas diferencias personales siempre están, y eventualmente pueden estallar.

Etapa II: Cognición y personalización

Para que las condiciones mencionadas anteriormente lleguen a generar un conflicto, deben ser percibidas

por alguna de las partes protagonistas de la situación. Es decir, que alguno de los actores debe tomar conocimiento y ser consciente de la existencia de tales condiciones. Para el desarrollo del conflicto, además de percibirse las fuentes originarias debe generarse un tipo de efecto a nivel perceptivo cognitivo o afectivo de alguna de las partes y que paulatinamente puede dar lugar a la ansiedad, frustración, miedo, enojo, etcétera.

Etapa III: Decisión de los actores a actuar

Se refiere a la intención de actuar de una determinada forma frente a una situación de conflicto. Dependiendo del grado de cooperación (una parte trata de satisfacer los intereses de la otra parte) o de asertividad una parte trata de satisfacer sus propios intereses) con el que reaccionará el actor, podrán identificarse cinco intenciones para manejar el conflicto, a saber:

- Competencia: una de las partes intentará satisfacer sus propios intereses a pesar del impacto que pueda generar en la otra parte.
- Colaboración: las partes pretenden satisfacer completamente los intereses mutuos.
- Evasión: el actor trata de ignorar el conflicto.
- Complacencia: una de las partes decide colocar los intereses de la otra por encima de los intereses propios con el objetivo de pacificar a su opositor.
- Compromiso: cada parte tiene la predisposición de renunciar a algo para poner fin al conflicto.

Etapa IV: Visibilidad del conflicto

Aquí comienzan a manifestarse declaraciones de las partes, así como también acciones y reacciones. Aquí vemos el tipo de problemas que no se pueden ocultar, que son evidentes, y ameritan hacer algo. Generalmente un acción de una de las partes deriva en una reacción de la otra parte, en un círculo que puede ser muy molesto para las partes y generar consecuencias en la organización.

Etapa V: Consecuencias de la «visibilidad»

El comportamiento que desarrolle cada una de las partes en conflicto en la etapa anterior, tendrá consecuencias que podremos definir como «resultados funcionales», y lo que bien puede conllevar a una mejora en el desempeño, o por el contrario tener una consecuencia nociva y disfuncional.

Algunos conflictos pueden tener consecuencias «positivas» o «resultados funcionales» e incidir en mejoras al sistema, estímulo a la creatividad, innovación, o incluso motivar a los miembros del grupo cuando tras un problema, se dan las condiciones para que los integrantes expresen lo que sienten, liberen tensiones, etc. Este puede ser un factor muy positivo para situaciones posteriores. Por el contrario, cuando los resultados generan descontento, el conflicto puede llevar a la ruptura de vínculos, agudizar los problemas de comunicación y acelerar la disolución de un grupo.

11.4 GÉNESIS DE CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Sería imposible listar todas las situaciones que podrían dar lugar al desarrollo de un conflicto en una organización dada la diversidad de condiciones que anteceden a un proceso de este tipo. Por tal motivo, resumiremos las principales condiciones que tienden a producir conflictos entre las personas o grupos.

Entre las personas podemos identificar además de otras posibles causas de conflicto:

1. A nivel «micro» del comportamiento organizacional planteamos que uno de los principales factores que condicionaban el comportamiento de las personas, eran las diferencias individuales. Ésas mismas pueden verse reflejadas en la personalidad, en la forma de pensar, etc., pueden ser fuentes de conflictos ya que no existen dos personas que piensen y actúen de la misma manera. Por otra parte, en la gestión de conflictos esas diferencias pueden ser muy positivas, porque significa que hay varios talentos que pueden ser parte del sistema organizacional, de la resolución de problemas.
2. Los efectos de los cambios organizacionales que pueden generarse entre los individuos, respecto a la dirección a seguir por la organización y la de sus medidas para obtener los resultados deseados.
3. Algo no tan fácil de observar a veces son los diferentes sistemas de valores, las diferencias entre las personas respecto a sus valores éticos y filosofías de comportamiento. El nivel de gravedad puede ser distinto y está en función del tipo de efecto que generan.

4. Amenazas al estatus: la posición dentro de un grupo u organización es muy importante para las personas. Por tal motivo, cuando dicha posición se ve amenazada por algún otro actor, puede generarse conflicto ya que la persona adoptará un papel defensivo y empeñará sus esfuerzos en mantener su estatus e imagen deseada dentro del grupo u organización.

5. Percepciones contrastantes: las personas pueden percibir de diferente forma el mismo suceso debido a que anteriormente han tenido diferentes experiencias o expectativas. Si esas percepciones contrastan y las personas no tienen capacidad para aceptar tales diferencias, puede generarse conflicto.

6. Falta de confianza: la confianza es la base de cualquier relación interpersonal. Cuando una persona pierde la confianza en otra por algún motivo, esto constituye una fuente potencial de conflicto.

Entre grupos:

1. Diferenciación: cada grupo concentra sus esfuerzos y se especializa en lograr su propia eficiencia. Esto significa que cada grupo realizará diferentes tareas y comenzará a desarrollar diferentes maneras de pensar y actuar, buscando el logro de objetivos propios. Esto puede generar competencias y oposición entre los diferentes grupos que forman parte de la organización, sobre todo, si existe una percepción de que los objetivos de cada grupo son incompatibles.

2. Recursos limitados y compartidos: cuando en una organización hay recursos limitados y escasos (capital,

presupuesto, materiales, espacio, etc.) que deben repartirse entre los diferentes grupos, puede generarse una competencia conflictiva por el dominio de los mismos.

3. Interdependencia de actividades: existe interdependencia cuando un grupo no puede realizar una tarea sin que el otro haga la suya previamente. Cuanta más interdependencia exista entre los grupos, mayores posibilidades existirán de que se ayuden o perjudiquen entre ellos por lo que aumentará en ese caso la posibilidad de generación de conflictos.

11.5 EFECTOS REALES Y POSIBLES

Normalmente, solemos ver al conflicto como un hecho desafortunado con consecuencias negativas o destructivas para las partes involucradas. Sin embargo, la realidad y los distintos análisis y experiencias presentados indican que si el conflicto se maneja de una forma constructiva y con métodos de resolución convenientes para cada caso, pueden obtenerse resultados y efectos ampliamente positivos.

Uno de los beneficios del conflicto es que funcionará como un mecanismo que impulsará a las personas o grupos a adoptar métodos más eficaces para alcanzar mejores resultados. Por otra parte, permitirá que se visualicen problemas que antes no podían apreciarse, lo que dará lugar a que los mismos puedan ser confrontados y resueltos. Y una vez resueltos estos conflictos, los individuos o grupos estarán más comprometidos por el simple hecho de haber participado de la resolución.

No obstante, si no se adoptan métodos de resolución del conflicto que den lugar a soluciones constructivas, se generarán efectos negativos tanto para los individuos como para los grupos y para la organización en su totalidad. En el plano interpersonal, la cooperación y el trabajo en equipo pueden verse seriamente afectados, sobre todo por el aumento de la desconfianza entre las personas.

En el aspecto individual, algunos actores pueden verse derrotados o resentidos, lo que dará lugar al incremento de la tensión personal. Finalmente, el conflicto impactará de forma negativa en los niveles de motivación de las personas, y se generará un efecto negativo en los resultados de la organización.

Respecto a efectos negativos, son muchos y muy variados:

- Frustración: este sentimiento se desarrolla cuando los individuos o grupos perciben que sus esfuerzos son bloqueados; perjudica el desempeño de las tareas y el bienestar de las personas.
- Falta de sentido de pertenencia derivado del conflicto que lleva a los integrantes a dudar de su valor y sentido como miembros del grupo o la organización.
- Pérdida de motivación: la mayor parte de la energía que genera el conflicto se gasta en el mismo conflicto en lugar de utilizarla para una resolución creativa del mismo. Esta desviación hace que se pierda la motivación ante las tareas que se tienen que realizar. Esto sucede cuando es más importante para el sujeto (individuo o grupo) ganar

el conflicto que desarrollar de forma eficiente el propio trabajo.

- En el mejor de los sentidos, en el conflicto podemos identificar *efectos positivos*, como pueden ser:
- Incremento de la cohesión del grupo: de resolverse positivamente, el conflicto estimulará los sentimientos de identidad dentro de un grupo u organización en su totalidad.
- Innovación: el conflicto puede generar una energía que, si se canaliza de la forma correcta, estimulará a los individuos a descubrir mecanismos eficaces para la resolución de problemas, a través de la innovación y los cambios.
- Tendencia hacia un cambio favorable: el conflicto actúa como mecanismo para detectar inconvenientes y sirve para evitar complicaciones que puedan tornarse más graves y difíciles, y ayuda si no a corregir el problema, sí a desarrollar estrategias para resolverlo.
- Posibilidad de redefinir la relación entre integrantes del grupo: el conflicto puede ayudar a grupos o individuos opuestos a encontrar soluciones a sus divergencias y a cooperar entre ellos.
- El secreto es definir la forma de administrar el conflicto para maximizar sus efectos positivos y minimizar los negativos. Para ello es vital seleccionar la estrategia de resolución de conflictos más adecuada en cada caso. Desarrollaremos este tema en los próximos apartados.

11.6 CUADRANTES EN LA RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

Cuando se tiene un conflicto, ¿realmente se resuelve?, ¿quedan huellas? En lo general se piensa que el conflicto se puede resolver y ser un factor de crecimiento en las organizaciones. Es posible identificar algunos rasgos generales o modelos que los mediadores o quienes intervienen en los grupos pueden aplicar.

Todo conflicto inicia con una determinada condición que lo precede y que funciona como «detonante» de tal situación. Esa condición precedente puede ser un cambio organizacional, choques de personalidad, diferencias en los sistemas de valores, amenazas al estatus, percepciones contrastantes, falta de confianza, etc.

El primer aspecto para tener en cuenta es que dicha condición puede generar un conflicto que podrá ser percibido por las partes como constructivo o destructivo. La diferencia radica principalmente en que, si el conflicto generado tiene un tono destructivo, los administradores deberán aplicar una estrategia de resolución para prevenirlo o eliminarlo, mientras que si el conflicto generado tiene un enfoque constructivo, deberán aplicar una estrategia para estimularlo y mantenerlo controlado.

Otro factor a tener en cuenta en la elección de estrategia de resolución es la intención de las partes involucradas. La intención se refiere al objetivo que cada una de las partes pretende lograr. Las dos posibles intenciones de un actor protagonista de un conflicto serán ganar o perder. Por ejemplo, puede ser que una persona pretenda perder en una situación de conflicto, con la

intención de que a la otra le corresponda el favor en otro asunto. Contrariamente, puede ser que una persona busque ganar con el objetivo de sacar ventaja sobre la otra parte involucrada.

Las intenciones permitirán a las partes involucradas seleccionar sus estrategias, las cuales a su vez tendrán un impacto sustancial en los resultados que se derivan del conflicto, es decir, en la pérdida o ganancia para cada una de las partes. Las distintas estrategias que podrán aplicarse van a surgir del contraste entre dos enfoques: la cooperación o sensibilidad de ver los intereses de la otra parte, la asertividad. Esto significa que dependiendo del grado de orientación que cada parte tenga hacia uno de estos enfoques podrán surgir algunas estrategias básicas a partir del binomio *ganar/perder*. De acuerdo con el método adoptado, el conflicto podrá producir cuatro resultados distintos:

- *Perder/perder*, que parece como el nombre lo indica el peor escenario posible en el que el conflicto empeora. Un claro ejemplo de lo anterior es el de dos colaboradores que al pelearse, ambos pierden su relación con la organización.
- *Perder/ganar* que representa aquel resultado en el que una parte es derrotada, mientras la otra sale victoriosa. En el mismo ejemplo anterior, sería el equivalente a que una de ellas pierde el trabajo y el otro lo conserva, tras una discusión.
- *Ganar/perder* es lo contrario.
- *Ganar/ganar* representa aquel resultado en el que ambas partes se hallan en mejor posición que an-

tes del conflicto. Desde ya, éste es el resultado que se prefiere en la resolución de cualquier conflicto porque permite definir relaciones duraderas.

- Las distintas estrategias que pueden implementarse para resolver un conflicto serán producto de la combinación de dos enfoques: la *asertividad* (búsqueda de satisfacer los intereses propios) y la *cooperación* (búsqueda de satisfacer los intereses de la otra parte). Dependiendo del grado de orientación que las partes tengan hacia uno u otro de estos factores, resultará una determinada estrategia o intención del manejo del conflicto.
- Forzamiento (ganar/perder): estrategia basada en el uso de la agresividad y el predominio con el objetivo de lograr metas propias a expensas de los intereses de la otra parte.
- Confrontación (ganar/ganar): estrategia basada en encarar el conflicto con la idea de alcanzar una solución satisfactoria para ambas partes. Si bien el verbo «confrontar» busca optimizar el cumplimiento de las metas de ambas partes.
- Negociación o estrategia del «punto medio» y que refleja un grado moderado de interés propio y de la otra parte. No se da un resultado definido ya que con esta estrategia existe una disposición de renunciar a algo a cambio de obtener otra cosa.
- Evitación (perder/perder) que parece lo peor al ignorar el conflicto lo que refleja un escaso o nulo interés en los resultados de cualquiera de las partes.
- Suavizar (perder/ganar): estrategia por medio de la cual se produce una adaptación a los intereses

de la otra parte. Esto significa que se pone énfasis en los intereses de la otra parte, postergando los propios.

11.7 ENFOQUES Y TÉCNICAS PARA ADMINISTRAR CONFLICTOS

La administración de los conflictos entre grupos o entre personas dentro de una organización puede llevarse a cabo desde tres enfoques distintos:

- *Enfoque estructural*: se basa en el hecho de que el conflicto surge de las percepciones creadas por las condiciones de antecedentes, por lo que este enfoque propone modificar esas condiciones para que el conflicto pueda controlarse. De esta manera se intenta reducir las diferencias entre los grupos al identificar objetivos que se puedan compartir; igualmente se trata de reposicionar a los individuos para reducir las diferencias grupales, con la finalidad de lograr una integración mayor.
- *Enfoque en el proceso*: propone modificar el proceso para reducir el conflicto mediante una intervención en la fase del conflicto. Hay tres maneras para ello:
 - a. Desactivar o atenuar el conflicto a partir de una reacción/actitud cooperativa respecto a la situación o a las personas, lo que generalmente tiende a diluir el conflicto.
 - b. Reunión de confrontación entre las partes: la intervención en el proceso puede hacerse me-

- diante una reunión en la que las partes puedan exteriorizar emociones, discutir cuestiones y encontrar soluciones de tipo *ganar/ganar*.
- c. Colaboración: las partes trabajan juntas para resolver problemas e identificar soluciones satisfactorias para ambas. Se utiliza una vez que han pasado las etapas de desactivación y la reunión de confrontación.
- *Enfoque mixto*: se basa en administrar tanto los aspectos estructurales como el proceso del conflicto. Hay dos formas de aplicarlo:
 - a. Influir en el proceso del conflicto por medios estructurales, como la adopción de reglas para facilitar la resolución de diferencias.
 - b. Crear «terceros» o instancias que puedan mediar y/o ayudar dentro de la organización para encontrar soluciones lo más cercanas posibles al modelo *ganar/ganar*. Estas «terceras partes» cumplen una función integradora cuya tarea consiste en coordinar los esfuerzos de los grupos en conflicto y encauzarlos hacia los objetivos globales de la organización.

De cada uno de los enfoques mencionados y descritos se pueden desprender técnicas para manejar los conflictos. Podemos distinguir aquellas destinadas a resolver el conflicto y las orientadas a estimularlo.

Orientadas a resolver el conflicto:

- a. Promover encuentros cara-cara. Ello puede ayudar a resolverlos por medio de una discusión

abierta, y facilita que las dos partes puedan desarrollar habilidades señaladas en los primeros capítulos de este libro.

- b. Crear una meta compartida que no pueda lograrse sin la cooperación de cada parte en el conflicto. Se trata de identificar un principio o regla superior que las partes en conflicto puedan observar y atender.
- c. Cuando un conflicto se genera por escasez de recursos, un medio para resolverlo es dotar u ofrecer a las partes más recursos para facilitar que puedan construir una solución del tipo *ganar/ganar*.
- d. Minimizar o «aplanar» las diferencias, mientras se haga énfasis en los intereses comunes entre las partes en conflicto.
- e. Cada parte en el conflicto renuncia a algo de valor, como compromiso para que la otra parte reconozca su disponibilidad.
- f. Apelar al sentido de autoridad formal para resolver el conflicto.
- g. Alteración de las variables humanas: efectuar el entrenamiento de las relaciones humanas para alterar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
- h. Alteración de las variables estructurales: cambiar la estructura formal de la organización, a través del rediseño del trabajo, la creación de puestos de coordinación, etcétera.

Orientadas a estimular el conflicto:

- a. Comunicación: usar los mensajes confusos o amenazadores para aumentar los niveles del conflicto.
- b. Traer externos: incorporar a un grupo empleados con experiencias, valores, actitudes o estilos que difieren de aquellos de los miembros actuales.
- c. Reestructurar a la organización: realinear los grupos de trabajo y realizar cambios estructurales para romper el *statu quo*.
- d. Señalar un abogado del diablo: designar a un crítico para que argumente a propósito en contra de la mayoría de las posiciones sostenidas por el grupo.

11.8 TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Sin duda un elemento fundamental en el análisis de conflictos es cómo resolverlos y para ello el tema de la negociación es fundamental. La idea de negociación no solamente aparece en los «grandes» conflictos; de alguna manera en pequeñas situaciones aprendemos a desarrollar ciertas estrategias de negociación y adaptación. Al ponernos de acuerdo con alguien, y atender situaciones que luego no se ajustan a lo que esperábamos, tenemos que negociar. Cuando hay diferencias y se buscan acuerdos se requiere negociar. Las claves son lograr una correcta administración de los intereses y de la interdependencia en las áreas del sistema organizacional, a través de procedimientos que reduzcan las diferencias para lograr objetivos comunes.

Negociar es un proceso de intercambio que ocurre durante una confrontación entre dos partes y permite que éstas lleguen a una solución. Se trata de un proceso de toma de decisiones que no comparten preferencias. Al negociar, las partes deciden lo que cada una debe dar y recibir en sus relaciones. La negociación es un proceso orientado a tomar decisiones conjuntas cuando dos o más miembros/grupos tienen intereses u objetivos diferentes respecto a una determinada cuestión en particular. El resultado de negociar es construir algún acuerdo o consenso sobre asuntos que las afectan.

Existen dos tipos de estrategias generales para negociar, lo que se conoce como «negociación distributiva» que busca dividir una cantidad fija de recursos y el objetivo de cada parte será obtener la mayor porción. Su característica principal es que opera bajo la lógica «suma-cero» que puede ser asociada al *ganar/perder*. Un ejemplo puede ser la negociación salarial, en la que aumentar el empleo significa el aumento de costos para la empresa; por el contrario cada peso que la empresa reduce, significará menos ingresos para los trabajadores.

Por otra parte, tenemos la «negociación integradora» en la que existen dos o más soluciones posibles que facilitan la dinámica del *ganar/ganar*.

El proceso de negociación tiene varios pasos: a) de *preparación* que es la etapa preliminar y consiste en planear los aspectos básicos: actores involucrados, naturaleza de la negociación, método posible; b) *definición de reglas* o etapa en que las partes intercambian sus propuestas y plantean sus exigencias iniciales; c) *aclaraciones y justificaciones* en las que cada parte explica, amplía

y aclara sus exigencias originales, y es ideal que esta tercera etapa pueda darse sin sobresaltos importantes; d) *intercambio y solución de problemas*, las partes generalmente ceden a algunos aspectos de sus demandas iniciales para ir logrando un consenso, y aparece como una etapa fundamental; y finalmente, e) *conclusiones y aplicación* que consisten en formalizar los acuerdos.

Cuando las partes no pueden resolver sus problemas de forma directa, pueden acudir a terceros para que les ayuden en la negociación que puede ser un mediador, juez, conciliador, consultor; de hecho, existen organizaciones y profesionales que incluyen en su paquete de servicios el de la mediación. La mediación se concibe como una «tercera parte», en principio neutral cuyo papel es facilitar una solución negociada. Si bien la figura del mediador se usa mucho en cuestiones de tipo laboral, en realidad el concepto de mediación se puede aplicar a nivel interpersonal, grupal, etcétera.

Un componente importante es que las partes le den valor, acepten o reconozcan las funciones del mediador para encontrar la solución y que las resoluciones sean aceptadas. Esto en parte se puede hacer si el nivel del conflicto no es demasiado agudo. Si el conflicto ha escalado, no bastará cualquier mediación y es necesario apelar a otro tipo de instancia; un juez, «tercera parte» que a diferencia del consultor o mediador posee una autoridad para dictar un acuerdo. El juez siempre da por resultado un acuerdo, aun si una de las partes no lo acepta, y el conflicto podría resurgir. Si el conflicto no es demasiado fuerte, la figura del conciliador puede funcionar; el conciliador es un tercero que facilita el

vínculo de la comunicación entre las partes del conflicto. El conciliador o consultor puede ser un tercero imparcial con competencias particulares en el manejo de conflictos a través de la comunicación, pero sus resultados tienen que ser aceptados por las partes; el mediador en realidad no se encarga de solucionar un conflicto sino de mejorar las relaciones para que las partes —por ejemplo, una relación de pareja con conflicto— lleguen a una solución.

Por lo anterior, podemos ver cómo la resolución del conflicto se puede convertir paradójicamente en un área de trabajo muy interesante para el profesional de la comunicación aplicada. De alguna manera está en el centro y corazón de la vida social, pero también en la posibilidad de restituir la impronta del *communis*, la comprensión y el grado razonable de acuerdo —en el entendido de que esa simetría «perfecta» es inexistente en el mundo social y organizacional. Es cierto que muchas veces en las organizaciones estos profesionales de la resolución de conflictos pueden ser los psicólogos, los terapeutas, los psicólogos industriales o los organizacionales, los responsables de recursos humanos, pero el comunicólogo o profesional de comunicación con una perspectiva de mediación puede incluirla en su repertorio de servicios de alto valor que apoye a la resolución de diferencias interpersonales o grupales, y que contribuya en la generación de dinámicas más virtuosas para el desarrollo organizacional. Ello no significa «dar terapia», o «estar por ahí dizque resolviendo problemas», sino analizar y proponer con tino comunicacional y sistémico. Imaginamos a este profesional

o agente como alguien con capacidad para identificar áreas de oportunidad y mejora, con sensibilidad hacia las formas de ruptura en las relaciones sociales, y con perspectiva contextual para reconocer la relación entre ciertos ambientes y las consecuencias en el día a día laboral. A fin de cuentas, se trata de apoyar la misión-visión de las organizaciones, y facilitar la comprensión o eso que en la lección siguiente con Sandra Massoni llamaremos «encuentro sociocultural».

12. ¿QUÉ ES Y CÓMO HACER UN PLAN DE COMUNICACIÓN?

Entendemos por «plan», a la herramienta que nos permite planear, organizar, ejecutar y evaluar a la comunicación en un entorno institucional sea éste público o privado, social o lucrativo. Generalmente cuando aludimos a la idea de comunicación nos centramos en «flujos» e «interacciones» como lo hemos estado subrayando en este libro y ya hemos discutido todas sus acepciones y posibilidades en lecciones anteriores. La comunicación es polivalencia, puede ser muchas cosas, de ahí la necesidad de siempre precisar desde dónde estamos hablando y cómo la estamos refiriendo.

Hace tiempo la idea de comunicación organizacional y por tanto de «plan» de comunicación se restringía a aspectos muy específicos como «medios de comunicación» dentro de la organización, o bien otras actividades como «relaciones públicas», *marketing* tenían sus propios planes y objetivos; el tema comunicativo podía ser, sí importante pero, poco trascendente para la

dinámica estructural de una organización. La comunicación en el mundo preinternet era algo muy acotado y ajustado, que comenzaban a hacer algunas organizaciones, con claras diferencias entre aquellas con recursos y las que no los tenían. De hecho, ni siquiera aparecía como un área a tomar en cuenta. Históricamente, en las empresas muy grandes el nivel de profesionalización ha sido mucho mayor, a diferencia por ejemplo de las ONG, organizaciones civiles donde aún en los años noventa del siglo pasado no se comprendía del todo, o más allá de los medios que pudieran hablar de las causas o temas que estas organizaciones seguían.

Con las tecnologías, la rapidez en las interacciones, el cambio en los negocios, las nuevas dinámicas del consumo, y el papel de la comunicación en las organizaciones también han cambiado mucho y, como hemos mencionado, hoy día la comunicación se concibe como algo transversal que cubre distintos aspectos de la vida en las organizaciones y, de ser un área específica, ha pasado a tener un alto valor estratégico que atraviesa todas las áreas de la organización. Y esto no se reduce únicamente a las famosas redes sociales que todo mundo considera como supuesto principio de visibilidad en el mundo digital, sino que el valor de la información, de la imagen, de la marca, del *marketing* son herramientas centrales para la propia sobrevivencia de las organizaciones y su presencia en el espacio público analógico (o bien *off line*) y digital.

Desde un punto de vista formativo en la Universidad Autónoma de la Ciudad de México se habla de Plan de Comunicación, que de hecho aparece como

una de las opciones de titulación. Un «plan» es un documento de trabajo cuyo objetivo es hacer el diagnóstico de alguna situación comunicativa dentro de una organización, proponer un «plan de mejora» y en lo posible ejecutarlo para después evaluar sus resultados. Con frecuencia, al tratarse de esfuerzos individuales de los estudiantes dicho «plan» se queda en su primera parte de diagnóstico y proyecto, lo que ciertamente es necesario.

En el mundo «aplicado» extra-aula, en realidad dicho «plan» se trata de un documento que un equipo de consultores realiza, a petición de un cliente que generalmente paga por ello. Es un trabajo que suele ser en equipo, formado por distintos tipos de profesionales donde incluso puede haber o no comunicadores-comunicólogos, pero que en todo caso siempre esa multidisciplinaria es formativa y casi es una condición. Estos equipos se encargan de recopilar la información y procesarla, acompañados por un ejecutivo de la empresa consultora que es quien tiene contacto con el cliente en reuniones periódicas para presentar los resultados. Si bien estas consultoras, permanentemente están ayudando y apoyando a distintas organizaciones que los contratan, es cierto que los equipos de análisis pueden ser externos como el que describimos; internos, cuando es un equipo dentro de la organización formado *ad hoc* para hacer el trabajo el que tiene la encomienda para realizar dicho plan; o bien mixto, donde a integrantes de la organización se pueden sumar colaboradores externos de la consultora.

Con frecuencia, estos procesos suelen ser rápidos, ya que el cliente demanda soluciones por las que paga y espera respuestas, pero también es cierto que en la administración pública y por supuesto en el mundo asociativo puede haber otras características para contratar estos servicios, recibir el *feedback* de los consultores y poner en aplicación las recomendaciones o sugerencias del estudio o informe. Por «rápido» queremos decir que sigue una dinámica de pocas semanas desde el acuerdo consultora-cliente y la entrega de los primeros reportes que suelen incluir varios «entregables» o productos de análisis, pero en todo caso el que a clientes de empresas u organizaciones lucrativas les interesa es el «reporte ejecutivo», el de las propuestas de mejora, el de los datos cuantitativos cuando éstos se hayan levantado y el del listado específico de recomendaciones y sugerencias. Es obvio que esto debe estar fuertemente respaldado por anexos y materiales complementarios que las consultoras entregan también, como soporte, a sus clientes.

En resumen, un plan de comunicación debe verse como un documento estratégico, que no solamente dice cómo resolver problemas, sino que presenta una propuesta integral de lo que significa la comunicación, del FODA, de los KPI en materia de comunicación y demás elementos de análisis. También hemos comentado que el trabajo es distinto en una pequeña organización que en una grande, las cuales ya suelen tener instrumentalizados procesos de análisis, evaluación y mejora, y solo en ocasiones, o para cosas muy específicas pueden contratar consultoras externas.

En el aula se han presentado preguntas o ejemplos donde se citan casos de pequeños negocios que quieren generar ventas. Creemos que en todos los casos se pueden aplicar estrategias, herramientas e instrumentos para promover una cultura de mejora, de análisis y de comunicación. Los «medios de comunicación» en negocios u organizaciones más pequeñas pueden ser del tipo «correr la voz», «hacer volantes», megáfonos, rótulos. Es cierto que estos medios son acotados en su perímetro y dependen mucho de la geolocalización, pero en este ámbito puede haber necesidades en las cuales es deber del consultor poder ayudar. De hecho, la comunicación, como categoría transversal, puede dar elementos a pequeñas y medianas organizaciones (PyME)¹⁷ las cuales pueden ir construyendo una cultura de mejora, análisis y comunicación. Pensar en

¹⁷ Una PyME es una empresa pequeña o mediana que cuenta con un personal laboral no mayor a 250 trabajadores en total, un volumen de negocios moderado y un menor acceso a recursos o herramientas en comparación con las grandes empresas o franquicias. De hecho, de acuerdo con la banca de desarrollo Nacional Financiera, o NAFIN, en función de estas características las PyMES se diferencian en tres clases principales, determinadas por su ganancia y número de empleados: a) microempresas con menos de 10 personas empleadas y un volumen de negocios que no supera los 4 millones de pesos en ventas anuales; b) pequeña empresa, que tiene entre los 15 a 100 empleados y suele alcanzar un balance general anual de 100 millones de pesos; c) mediana empresa que puede ir entre 100-250 empleados, las empresas medianas pueden lograr ventas valoradas anuales hasta los 250 millones de pesos. Fuente: <https://www.conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e-importancia#Subtitle-2>

la comunicación no es solamente hacerlo del medio o del mensaje, sino integralmente del todo de la organización, porque a fin de cuentas el plan de comunicación no es otra cosa que una herramienta para que la organización pueda lograr su misión de mejor manera. Planificar es organizar acciones para alcanzar un objetivo y el medio para ello es una perspectiva estratégica en los términos en que lo hemos estado comentado en estas lecciones. Planeación de la comunicación es organizar acciones para generar una comunicación más efectiva en entornos organizacionales, institucionales, corporativos o empresariales.

Hay preguntas que pueden ayudar a precisar lo que este concepto quiere decir, ¿por qué se desea comunicar con alguien en particular?, (propósito); ¿a quién y por qué se desea comunicarlo?, (público); ¿qué se desea comunicar?, (mensaje); ¿cómo se desea hacerlo?, (canales); ¿cómo se transmitirá el mensaje? Estas preguntas recuerdan el famoso paradigma de Lasswell, modelo clásico de la comunicación moderna para comprender la acción de los medios masivos en la vida social, pero el famoso quién–dice qué–a quién–con qué canal– y bajo qué efectos, sin negar su impronta positivista se puede aplicar a todos los niveles de la comunicación humana.

Las respuestas a las preguntas que hemos hecho dan las primeras ideas de un plan para comunicarse de manera exitosa con un público. Ahora bien, este plan no es solamente «difusionista» en el sentido de transmitir o cómo mandar mensaje más efectivamente, aun cuando lo implica, sino también desde varias perspecti-

vas como la de Sandra Massoni (2003), la comunicación estratégica implica el estudio, comprensión y análisis de las relaciones, los intercambios, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos. Toda estrategia de comunicación implica una intención de transformación en cierta dirección; una intención de incluir diversidad; un trabajo trans y multidisciplinario que incluye saberes científicos para una transformación situada. Como todo plan de comunicación éste debe restituir lo que llamamos «impronta comunicológica», en la propuesta de Massoni, «encuentro sociocultural» que se da a partir de los actores como agentes del cambio. A diferencia de otras propuestas más exógenas, científicistas y racionales, para Massoni el cambio siempre se hace con el otro, desde adentro, es decir, busca evitar la dispersión de capacidades y propone un marco de participación entre los actores institucionales; provee la planificación por objetivos de conocimiento y especifica metas de producto que dan cuenta de la gestión de la innovación en los distintos niveles organizacionales que consideramos en la lección anterior.

A diferencia de lo que ha sido una tendencia en estas lecciones, ahora nos centraremos en las organizaciones sociales y culturales.

12.1 UNA PROPUESTA DESDE ORGANIZACIONES SOCIALES

El primer punto del plan de comunicación es qué entendemos por comunicación no desde un principio conceptual sino, y sobre todo, aplicado a lo que reconocemos

como problema comunicativo en una organización; porque cabe subrayar que normalmente problema de comunicación es de un entorno laboral, organizacional, asociativo, cívico, religioso, etc. Ello nos remite a los tipos de organización (mencionados en el correspondiente apartado).

Retomamos esta propuesta a partir de la interesante materia «Caja de Herramientas», que hemos adaptado y revisado para los propósitos explicativos de estas lecciones.¹⁸ Seis preguntas que nos pueden servir como una guía básica para hacer un plan de comunicación:

1. ¿Qué quiere decir comunicación?, ¿es un tema más de difusión, de interacción, de contexto, de conflictos específicos, de asuntos de canales?

La comunicación en las organizaciones sociales tiene muchos tipos de acciones: mandar un mail, convocar una junta, organizar una movilización, tener un periódico de avisos en un área particular, sitios *web* de la organización, eventos que la organización haga y tenga que informarlos, organizarlos, evaluarlos. Ello no supone decir que «todo es comunicación» (así de general y vago como a veces puede ser), sino que la práctica de expresar, producir-interpretar mensajes e interactuar para coordinar acciones y lograr fines, fundamental en la vida de cualquier organización y para ello hay que desarrollar la visión estratégica dentro de ésta.

¹⁸ Con apoyo de la «Caja de Herramientas», en línea, 10 de noviembre de 2021. <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/participacion/promover-interes-en-la-comunidad/plan-de-comunicacion/principal>

Las organizaciones se pueden dividir por el tipo de comunicación que tienen, si es más abierta o no, si es más piramidal u horizontal, si se hace por medios formales o informales, si se usan ciertos géneros o recursos de manera principal o dominante, etcétera.

En el campo asociativo, organizacional e institucional se busca efectividad, se busca eficiencia; ahorro de recursos, mejor coordinación y en suma un mayor bienestar entre quienes dan vida a la organización. Pero conviene siempre que se inicia un proceso, partir de qué se entiende por comunicación en la organización, como se vinculan las prácticas comunicativas con su misión-visión y valores.

2. Más allá de «resolver conflictos o problemas»

Es importante subrayar que más que «resolver conflictos» que la organización no ha podido resolver, se trata de que ésta reconozca sus propios insumos para actualizar su plan de mejora. En realidad, un sinónimo de «plan de comunicación» puede ser «plan de mejora», plan de seguimiento de una serie de indicadores. Conviene que el equipo de trabajo encargado de hacer el plan de comunicación se pregunte por qué mejorar la comunicación, qué significa mejorar, por qué habría que hacerlo. Esto nos lleva también al tema, ¿quién le dice a quién que tiene problemas de comunicación?, ¿son los propios involucrados en los procesos organizacionales?, ¿y si nos los ven?, ¿un agente externo tiene derecho a señalarlo? Se trata de un equilibrio en el cual una organización siente que hay algo que tiene que

mejorar, a veces se siente claro, pero la mayoría de las veces no. Lo fundamental es preguntar, qué mejorar, por qué mejorar.

La idea de «mejorar» no significa que algo esté muy mal, o que todo sea un caos; sino que ciertos procesos se pueden dinamizar y actualizar y que los objetivos se pueden lograr con menos esfuerzo. Formalmente la mejora no tendría que ser un antes-después, sino un proceso continuo de revisión de indicadores claves¹⁹ dentro de la comunicación: tipos de canales, cantidad de información, efectos que tiene esa información, características de las interacciones y otros. Cada tipo de proceso suele tener sus indicadores de mejora, y por supuesto hay variables tanto cuantitativas como cualitativas.

3. Qué preguntas generales nos ayudan a hacer un plan de comunicación

Un plan es un instrumento, un documento, un proyecto para mejorar la comunicación, para que una organiza-

¹⁹ En la jerga del desarrollo organizacional y la administración existe un concepto muy usado, los KPI o Key Performances Indicators. Se trata de las variables, factores y unidades de medida para generar una estrategia de *marketing* (MK). Los KPI's no se usan solo en *marketing* sino también son implementados por empresas financieras, comerciales, de procesos e, incluso, de calidad. En el caso del MK los KPI's más comunes son Retorno de Inversión (ROI) o los ingresos que genera nuestra campaña; el aumento de ventas, las fuentes del tráfico o los medios a través de los cuales se enteran los usuarios de tu campaña; el embudo de ventas, que como vimos en la lección respectiva es la cantidad de usuarios que se están convirtiendo en clientes, entre otros.

ción logre mejorar lo que busca desde la comunicación, y para que la comunicación misma sea más clara, efectiva, planeada, eficiente.

A veces los objetivos de la comunicación son muy cuantitativos (llegar a más gente, que nos conozcan mejor, que tengamos más usuarios, más visitas, más retuits en las redes sociales), otros son más cualitativos (la gente nos conoce, pero no tiene una buena opinión de nosotros, que otros interlocutores miren lo que hacemos, que nuestra presencia en medios sea positiva). O bien, a nivel de comunicación interna, si queremos que los recursos de una organización sean mejor utilizados, cómo le podemos hacer.

En todo caso siempre un listado de preguntas ayuda, sobre todo cuando se inicia. Algunas preguntas básicas retomando cuestiones fundamentales son las siguientes:

- Por qué desea comunicarse con alguien (comunidad, benefactores, inversionistas...), ¿cuál es el propósito de querer comunicarnos (mejor) con algún grupo social en particular vinculado a la organización?
- A quién se desea comunicar, ¿quién es el público?
- ¿Qué se desea comunicar, es decir, cuál tendría que ser el mensaje?
- A través de qué medios se tendría que comunicar, ¿qué canales de comunicación se tendrían que utilizar?
- ¿A quién se debe contactar y qué debe hacer para utilizar esos canales?, ¿cómo es el mensaje que se va a transmitir?

De alguna manera responder estas preguntas pide un plan de acción, lo que se necesita para que la comunicación sea efectiva. El resto del plan pide las siguientes acciones:

- I. Construir el mensaje, escoger el mejor canal, identificar muy claramente al público meta, conocerlo bien, de alguna manera anticiparnos a cómo piensa (esto es algo por ejemplo que en las campañas de publicidad siempre se tiene).
- II. Evaluar los esfuerzos para la comunicación y ajustar el plan de acuerdo con ellos.
- III. Establecer plazos, tiempos, objetivos específicos para saber el nivel de avance del plan.
- IV. Reconocer lo que se espera de cada acción; tener una idea del efecto deseado en cada público.

Además de diseñar algo (un mensaje, un cartel, o una sesión de grupo) y ejecutarlo, implica varias cosas, por ejemplo, es probable que haya que movilizar de manera particular a colaboradores, asociados o voluntarios. El plan también pide que se integren los elementos para evaluarlos, ¿cómo vamos a saber que el plan fue exitoso?, ¿a quién le toca evaluarlo y bajo qué parámetros o criterios? Esto es fundamental porque parte del mismo plan es poder reconocer su idoneidad, su alcance y si no hacer los ajustes pertinentes.

4. ¿Por qué es necesario desarrollar un plan?

Como hemos dicho, es para mejorar, no solamente para resolver algo. Un plan en sí mismo no resuelve todos los

problemas de la organización, sino que la prepara para actualizar sus potencialidades, crecer, dar un paso en la profesionalización que permite que las organizaciones sean más estables y maduras, de otra manera muchos procesos se pueden improvisar con consecuencias incluso contraproducentes.

Ahora bien, aunque la comunicación es un tema transversal, no significa que dicho plan atiende todo. Digamos un tema contable, legal o del área de sistemas, esto podría tener terribles consecuencias en las relaciones, pondrá tenso a más de un integrante, pero formalmente no es algo que competa al planeador de la comunicación, al no ser algún problema identificado con flujos o interacciones, ahora bien, si el problema es por falta de claridad en el mensaje, o en el tipo de relación entre participantes, eso sí es competencia. De cualquier manera, eso no significa que ante una dificultad en el manejo de la información entre el área legal y la contable, el equipo de comunicación pueda sugerir manuales, formas, procedimientos y protocolos. En principio un plan de mejora en comunicación ayuda a qué la información se transmita de manera más clara; a qué el género, el tipo de mensaje, el tipo de canal sea el más conveniente para el mensaje, para el destinatario y para lo que quiere lograr. Planificar es considerar anticipadamente sobre las consecuencias que algo puede tener; es revisar aquellos factores que pueden afectar el objetivo que se busca. Se trata de que el esfuerzo que vaya a hacerse, tenga más probabilidad de éxito, y ciertamente siempre se tienen más posibilidades si se planea algo. La comunidad y la información no es algo

dado, no es improvisar porque considero que hablo o escribo bien, sino que supone un claro conocimiento del contexto, del destinatario y de las distintas variables que pueden afectar al intérprete de una u otra manera.

Un plan tendría que hacer que las acciones comunicativas sean menos complejas, más «económicas» o con menor esfuerzo. La «sencillez» permite que los actores involucrados reconozcan objetivos, y se pueda construir un sentido de comunidad en torno a éstos. Sencillez no quiere decir simpleza sino eficiencia, «facilidad» para lograr algo, lo que supone reconocer los obstáculos de otras opciones menos funcionales u óptimas. En materia administrativa todo aquello que ayude a ahorrar esfuerzo, energía, es bienvenido, porque cuando un plan comienza a ejecutarse hay muchas variables que analizar, y ayudará tener algún control sobre ellas hasta donde sea posible.

5. ¿Cuándo desarrollar un plan de comunicación?

Ésta es una pregunta interesante porque «prever» tiene que ser un ejercicio de observación constante y desde esta perspectiva siempre que se quiera promover la cultura de mejora es pertinente. Ya hablamos de los elementos del contexto en la lección anterior, así que suponer que no habrá conflictos u oscilaciones por parte del entorno sería sumamente ingenuo, cuando no irresponsable. Con frecuencia, algunas organizaciones piensan en la comunicación, en sistematizarla ante alguna eventualidad, una crisis que lleva a los integran-

tes a hacerse preguntas, y a buscar especialistas en la materia.

Lo ideal sería —casi como en materia de salud a nivel general— que el plan tuviera una visión prospectiva y preventiva, es decir, que por una parte nos permita ver hacia adelante y por la otra atender situaciones antes que éstas se presenten. Así como la mejor medicina es la preventiva; el mejor plan también debería buscar esto. Lamentablemente es común que se activen planes cuando surgen los problemas, como quien va al médico cuando ya siente un padecimiento. Tal como en el caso de nuestro cuerpo, no siempre hacemos caso a los signos silenciosos de las relaciones sociales dentro de una organización. Generalmente antes de una gran crisis hay tensiones, dificultades, malestar; la mayoría de los integrantes de un área se sienten molestos o incómodos.

Ahora bien, cuando no es preventivo, siempre la mejor manera de atender un problema es cuando se detecta. De hecho, siempre prexisten signos que nos pueden alertar de condiciones que favorecen la expresión de algún tipo de conflicto. Así cuando ya existe un plan, éste puede ayudar a detectar. Un instrumento de este tipo de manera deseable no tendría que ser correctivo (aunque puede serlo), y ayudar en lugar de corregir o reparar, a crear y desarrollar. Pero estamos en el plano ideal. La realidad es que muchas organizaciones reaccionan, van aprendiendo sobre la marcha, porque con frecuencia sus integrantes no tienen previa experiencia profesional —lo cual no es ni bueno ni malo en el tercer sector asociativo— e impera un principio cívico, comu-

nitario, por encima del criterio del beneficio personal o rentabilidad.

En casi todo si no se tiene un plan, y se detectan algunas incidencias, lo mejor es hacerlo cuanto antes. Cuando se tengan objetivos o necesidades específicas de comunicar algo a alguien. El cuándo iniciar depende mucho del estado de la organización, del nivel de madurez que ésta tiene. Por ejemplo, si un proyecto no ha comenzado a operar, y aún no tiene claridad sobre algunos de sus procesos, es necesario que vaya integrando algunos indicadores que le permitan evaluar su nivel de avance. Pero en cuanto una organización tiene ya sus procesos y sus diagramas, comienza a operar, se puede comenzar un proceso de mejora constante, es decir, dar actividades, plazos y tiempos para poder evaluar.

6. Recuperando los pasos concretos del plan

A la luz de lo dicho podemos decir que el plan de comunicación incluye centralmente los siguientes puntos, cada uno de los cuales es susceptible de extenderse. Este esquema básico nos da esa idea del conjunto.

a. Identificar el propósito de la comunicación

Lo fundamental es qué se quiere lograr con la comunicación; hay objetivos que pueden ser permanentes (informar acerca de un tema, lograr posicionamiento, atraer voluntarios) y otros que pueden depender de las circunstancias. Es muy importante que los equipos de trabajo y aquellos encargados de planear y ejecutar la comunicación precisen y desglosen el objetivo. Algunos

pueden ser complejos como consolidar la imagen de la organización, de la comunidad, o bien desmentir equivocaciones o mentiras de quienes se oponen a la tarea. En un caso extremo la comunicación se puede centrar en el manejo de las crisis.

b. Identificar al público

La pregunta para responder es, ¿quién necesita escuchar lo que se tiene que decir para que la organización logre lo que quiere?, por ejemplo, la respuesta puede ser jóvenes entre 18 y 25 años que estén estudiando en la universidad. Cuanta más claridad haya respecto al público, eso facilita el trabajo. La comunicación es algo que no parte de lo que el emisor quiere decir, sino del conocimiento que tiene del destinatario y de lo que el otro necesita escuchar. Para segmentar ese destinatario se pueden tomar en cuenta diversas categorías como demografía, geografía, empleo, salud, comportamiento y actitudes.

c. El mensaje

El tipo de contenido puede ser muy diverso: informativo, motivacional, orientativo, etc. Todo contenido es fondo y forma, lo que determinará cómo implica factores como el género, los recursos retóricos y las estrategias discursivas.

El tono puede ser optimista, de indignación, invitar a acciones concretas. El lenguaje, relacionado con tono y contenido, ayuda a que el público pueda reconocerse con ese contenido. El modo del lenguaje puede ser más formal o no, e igualmente el tipo del lenguaje puede ser

simple o complejo. Generalmente en cuestiones sociales es mejor pensar en un cierto equilibrio entre lo informal (que pueda restarle seriedad al mensaje) y lo formal (que lo haga sentir distante y demasiado rígido).

Un elemento fundamental de todo mensaje es el canal de comunicación que usa. Esto nos remite al punto de conocer al destinatario: ¿qué lee, mira, escucha o hace el público a quien se desea llegar? Los canales pueden ser muy diversos: carteles, volantes, boletines comunitarios, objetos de promoción (gorras, camisetas, tazas), exposiciones, actividades o eventos comunitarios, manifestaciones, exhibición de películas, historietas, comunicados de prensa, teatro interactivo, entre muchos más. Como puede verse en este listado, el concepto de «medios» no solamente se refiere a los convencionales (cine, prensa, radio y TV) sino que abarca cualquier dispositivo material que pueda difundir información; su alcance puede ser acotado (aula, auditorio), medio (plaza, barrio) o masivo. No hay oposición entre ellos siempre y cuando estén alineados en la estrategia y el contenido.

d. Los recursos

Esto implica el tema de lo que necesitamos para lograr las cosas. ¿Cuánto dinero se tiene?, ¿para qué alcanza? Identificar los recursos que se tienen pasa por conocer sus características y si requerimos especialistas en diseño, *marketing* u otras áreas especializadas. Si hay que buscar dinero, hay que saber quién lo puede dar. Hoy día el tema de las fundaciones que apoyan proyectos específicos es muy grande. Con frecuencia el tema de

recaudar dinero, por ejemplo, puede implicar que la comunidad se movilice o haga cosas; por ejemplo, esto es muy común en parroquias, donde se realizan diversas actividades en las que se involucra la comunidad para hacer alguna mejora física a la iglesia, o para alguna causa particular.

Toda planeación debe incluir cuánto gastar, cuántas personas se requieren, qué tipo de saberes; dónde y cómo obtener esos recursos, o bien, cómo se pueden establecer convenios de cooperación quizá para obtener tarifas preferenciales, o alianzas con proveedores de servicios. En todo caso, en cuestiones comunitarias, cívicas no siempre se necesita una gran cantidad de dinero para hacer un trabajo efectivo en comunicación; el reto es planificar de la manera más inteligente posible. Y sin duda para las organizaciones sociales esto es un reto, porque este tipo de organizaciones al no estar dirigidas a rentabilizar bienes o servicios, tienen que depender de otras estrategias para conseguir esos recursos y que la tarea pueda ser permanente.

e. Planificar como enfrentar los obstáculos y emergencias

Las variables que pueden generar alguna consecuencia no esperada. Hasta donde es posible, se trata de prever este tipo de problemas y crear escenarios para poderlos solucionar.

f. Diseñar una estrategia que amplíe y complete para conectarse con los medios

La estrategia no se queda únicamente en conocer al público o producir mensajes, eso incluye una serie de

acciones en materia de relaciones públicas; es decir, buscar individuos, instituciones influyentes en la comunidad o población a la que se quiere llegar; estos contactos pueden ser de diversos tipos, como buscar también relación con los medios masivos, a los que se les puede dar motivos para contribuir a la causa.

g. Decidir cómo evaluar el plan

En las organizaciones sociales la evaluación es muy importante. Si se evalúa el plan en términos de efectividad, funcionalidad y alcance se podrán hacer mejoras. No existe el plan perfecto, pero la idea es insertarlo dentro de un plan de mejora permanente, donde los procesos de la organización se van evaluando.

Como se puede ver, en su conjunto se sigue un criterio lógico en comunicación, se pasa por los distintos momentos que puede haber en cualquier esquema, y corresponde a cada equipo desglosar, diseñar metodologías específicas. En el siguiente apartado presentamos una propuesta particularmente interesante, y que proviene de un grupo en Rosario, Argentina, coordinado por una de las principales especialistas en comunicación estratégica, Sandra Massoni, además con un enfoque operativo y propositivo en lo teórico. Si bien algunos de sus textos no son precisamente de introducción, intentamos en el siguiente apartado no sólo resumir su enfoque, sino desglosar algunos cuadros y esquemas que pueden ser útiles a quien se introduce en esta área.

12. 2 LA MATRIZ META-COMUNICATIVA. UNA PROPUESTA OPERATIVA

La idea de comunicación como matriz cultural quizá fue inicialmente desarrollada por Gregory Bateson en un célebre escrito también con el psiquiatra Jürgen Ruesch (1984). Desde un contexto muy lejos de los medios masivos, primero desde una preocupación psiquiátrica, cibernética luego fue decantando al campo de las relaciones humanas. La comunicación se define como la urdimbre con la cual se pueden asociar varios asunto culturales desde los distintos niveles comunicativos. Esta definición permite una reconsideración de la idea del contexto como lo enseñaría la Escuela de Palo Alto a propósito de las relaciones familiares.

El término «matriz»²⁰ se refiere a un sistema científico general del cual son parte psiquiatra-paciente, pero que en el sistema de la interacción no les atañe inmediatamente. Este juego de sistemas interconectados será de vital importancia para el concepto de comunicación estratégica y la metáfora que se deriva de la propuesta de Sandra Massoni y la llamada Escuela de Rosario (Argentina) que proponemos. El sustrato en la idea de matriz de la Escuela de Palo Alto es una idea muy amplia de comunicación, en que ésta se comprende llana-

²⁰ Cómo no recordar la famosa película *Matrix*, de las Wachowski. Las implicaciones del término son sugerentes en su relación explicativa, entre la imagen difundida por la cinta y el hecho mismo de ver a la comunicación como un instrumento que permite la configuración de eso que de manera arbitraria (o ciega) llamamos realidad.

mente como conducto, respuesta. Hay una pretensión sistémica que no explicamos ahora pero que desde Bateson aspiraba a una comprensión que hoy pudiera llamarse «holística» de la comunicación e incluye factores físicos, interpersonales y culturales de los sucesos. La propuesta de Ruesch y Bateson primero y luego Palo Alto permite problematizar no sólo los niveles de la comunicación, sino su interrelación en el estudio de otros fenómenos culturales como fue el contexto familiar que estudiaron Ruesch y Bateson, y en nuestro caso, las organizaciones.

La idea de ver a la comunicación en una organización como una matriz, o una serie de flujos en distintos niveles (interpersonal, grupal, intercultural en ocasiones, etc.) es pertinente en la idea de comunicación estratégica y en los sistemas de análisis primero y luego intervención para mejorar los flujos y las interacciones de una organización dentro de lo que hemos estado definiendo como un plan de mejora. Uno de los planteamientos de mayor difusión es el que hace la profesora argentina Sandra Massoni (2013, pp. 20-22), donde comunicación no es sólo información, sino metacomunicación, es decir, una especie de operador transversal que atraviesa los niveles de la comunicación dentro de la organización y que demanda también un replanteamiento de comunicación organizacional como «comunicación enactiva».²¹ Con esta perspectiva se quiere

²¹ De acuerdo con Wikipedia (<https://es.wikipedia.org/wiki/Enacci%C3%B3n>): la palabra «enacción» es una castellanización de una derivación del verbo inglés to enact, que significa «evidenciar

transitar del esquema convencional de comunicación organizacional (CO) y estratégica que, por ejemplo, no ponen el énfasis en la circulación de mensajes sino en los procesos de alteridad y diferencia. En el concepto tradicional de CO se busca transformar, modificar o eliminar lo que está mal; en cambio, en la propuesta de Massoni se reconocen las distintas otredades como formas que los actores han encontrado funcionales de habitar el espacio. El centro del enfoque tradicional son los productos y resultados, aquí en cambio se ven los procesos en sus dinámicas por más contradictorias que éstas parezcan. La comunicación tradicional se ve como línea de montaje, circulación de mensajes; en cambio en la perspectiva metacomunicativa, la comunicación se ve como un nexo articulador, o bien, como una «matriz de comprensión» que permite interrelacionar los niveles de la comunicación humana, no restringida solamente a los mensajes o canales.

Massoni persigue una nueva idea de comunicación estratégica: ve los problemas en la dinámica de la organización centralmente desde la comunicación (o de la relación integral entre actores, mensajes, canales, representaciones y contextos) para lo cual se construyen

algo existente y determinante para el presente» (como en los casos en que un actor da vida a un rol en una pieza teatral, o el caso de una gestión gubernamental): «dar funciones a una legislación determinante para el futuro». Para decirlo de una manera más general, to enact y «enactuar» admiten el sentido de «actuar una parte en una obra, construcción, desarrollo o crecimiento». Es por esto que la expresión «conocimiento enactivo» refiere a aquello que se adquiere a través de la acción del organismo en el mundo.

«matrices de análisis» que la autora y su grupo han publicado en sus muy diversos textos.

A nivel de método lo primero es concretar una «Versión Técnica Comunicacional» (VTC) que tiene la peculiaridad de no ser algo decidido verticalmente por el consultor o especialista sino que parte de una situación diagnóstica (Massoni, 2013, pp. 29-31) la cual incluye también una perspectiva diferenciada de su entorno, al menos en dos planos: las causas *básicas* (aspectos estructurales que causan la situación problemática) y causas *próximas* (aspectos colindantes que causan la situación problemática), para desprender de ahí la construcción del problema o, dicho de otra manera, de aquello que obstaculiza la transformación que se busca con el proyecto, lo que ha roto los flujos, las interacciones, los canales y los entornos.

Todo problema organizacional es multivalente, es decir, es necesario desplegar asuntos que pueden ser medioambientales, económicos, socioculturales. De la misma manera es importante diferenciar el síntoma (efectos del problema) del problema en sí, algo que la escuela de Palo Alto desarrolló en su estudio de los microsistemas familiares, donde señalaron la importancia de analizar los contextos y los efectos comunicativos de esos signos que, a veces, se ven como causas, cuando en realidad son reacciones que retroactúan sobre el sistema y lo van colapsando. El problema comunicativo se conoce por lo que arroja, por las consecuencias que genera, el ejemplo clásico que citaba Palo Alto era el del paciente sintomático en una familia, frecuentemente señalado como la causa de un conflicto familiar, cuan-

do en realidad dicho paciente era el efecto derivado de las características de un contexto particular, así lejos de «pacientes alcohólicos» en una familia, habría que referir «contextos alcohólicos», aunque sea un miembro el que presente este signo. Así como muchos problemas comunicativos en los sistemas que se ven como problema, en realidad son reacciones y efectos que el analista tiene que identificar y el consultor facilitar los recursos del grupo para atenderlo. La idea tradicional y positivista causa-efecto es sustituida por una sistémico-cibernética efecto-síntoma. Massoni no dialoga directamente con la tradición sistémico-cibernética, pero recupera una idea integral de matriz metacomunicativa que le acerca a un principio más «ecológico» que estudia a los contextos desde una forma más dinámica con las prácticas específicas dentro de las organizaciones.

Uno de los conceptos más importantes en la propuesta metodológica de Massoni es el de «marcas de racionalidad comunicacional» (2013, p.66) que son dimensiones del problema comunicativo y que operan en una serie de vectores, que llama «dimensiones» y son cuatro:

- a. *Dimensión informativa*, de los hechos, de los mensajes, de lo que se dice, de lo que se difunde, del entorno superficial comunicativo. Las «marcas de racionalidad», o lo que explica esta dimensión es la linealidad, lo operativo, la instrucción, la norma, los oficios y los memorandos, los calendarios y sus fechas de cumplimiento. Los manuales de comunicación organizacional establecen dos gran-

des tipos de información en las organizaciones: la horizontal (entre pares, simétrica dentro de la relativa igualdad de obligaciones-responsabilidades), la vertical (autoridad-subordinado); los géneros de la información organizacional toman como matriz esta división básica, que no tiene una barrera.

- b. *Dimensión ideológica*, los presupuestos, los juicios, las visiones del mundo que se ponen en juego dentro de las relaciones sociales en el interior de una organización. Lo ideológico es recuperado desde una noción más gramsciana, aunque ciertamente Massoni no lo explica así («noción del mundo») sino con las preconcepciones, representaciones y prejuicios que forman parte de la cotidianidad en las instituciones. Lo ideológico en la organización es algo más que «lucha de clases» como la teoría clásica llegó a ver, y se refiere a esas tensiones respecto al trabajo, a los otros, a las cuestiones técnicas y a la propia organización en su conjunto. Es lo que se piensa, lo que se dice y no justamente del entorno laboral y de lo que tiene que ver con esto.
- c. *Dimensión interaccional*, son las motivaciones, las relaciones, las interacciones grupales. Marcas: interacción de sujetos, lo que opera dentro de un tipo de relación interpersonal, los estereotipos y las dificultades para transmitir y recibir información; es ese mundo complejo de las afinidades y desavenencias, de las filiaciones y las fobias que penetran en la dificultad de la coordinación para lograr tareas. Con frecuencia, el problema no es

la razón técnica del *know how* para hacer una tarea, sino la coordinación de los equipos de trabajo para lograrlo. El mundo de la docencia cotidiana es rico, a manera de ejemplo, en mostrar cómo los estudiantes tienen dificultades en trabajos de equipo, pero también en la dinámica organizacional, en el arte no solamente del reclutamiento individual, sino de la conformación de equipos de trabajo y de su animación, papel en el que los procesos de liderazgo son fundamentales e igualmente complejos.

- d. *Dimensión de encuentro sociocultural* o la idea de comunicación como articulación social, que corresponde al campo de lo fluido, es decir, del *communis*, de restablecer lo fracturado. Comunicación como encuentro, que a nivel organizacional quiere decir sinergia y confluencia de recursos para lograr metas y objetivos. Hay algo también en este «encuentro» de la idea de la comunicación como utopía, que estaría dentro de ese imaginario del *communis*, de la puesta en común y del horizonte del encuentro. A fin de cuentas, toda intervención social con perspectiva en comunicación busca esa restitución a través de conectar a los grupos con sus potencialidades. Ésta es la dimensión del «mundo ideal», de lo que se espera, de lo posible, y por tanto sirve como modelo o paradigma al cual se quiere aspirar. Ayuda tenerlo, aunque sea a nivel «ideal» porque nos ayuda a avizorar lo que esperamos y por tanto a precisar algunos rasgos del plan de mejora que queremos impulsar.

Dentro de la perspectiva comunicativa una de las operaciones básicas en cualquier diagnóstico organizacional es la caracterización de *actores*, vistos por Massoni como *matrices socioculturales* en torno al problema construido de análisis. Aun cuando no lo explica de esa manera entendemos por matriz una serie de esquemas y procedimientos, de vínculos entre distintos niveles a la manera quizá como los propios Bateson y Ruesch colocaron la comunicación cultural como un cono invertido en el que los niveles de la comunicación se encontraban interconectados. Una «matriz», de acuerdo con el célebre diccionario de la RAE, es un molde que da forma a algo; es una entidad que genera a otra (lengua matriz), la última de las acepciones es la escritura o instrumento que queda, se define como «escritura o instrumento que queda en el oficio o protocolo para que, con ella, en caso de duda, se cotejen el original y las copias».

Ver así cada actor como «matriz» es verlo en tanto molde constitutivo (de esos elementos psicosociales que ahora explicamos) y al mismo tiempo generador de algo. Cada actor interpreta la problemática y la reproduce o actúa conforme dichos significados (ver ejemplo en Massoni, 2013, pp. 87-89). El actor es con quien se necesita interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional. Las relaciones entre éstos devienen el centro del proceso. Una vez que se ubica cada actor dentro de lo que Massoni llama «matriz», por cada actor, en relación con su problemática, se va a hacer registro (ejemplos en Massoni, 2013, pp. 84, 87-89).

El actor es con quien se necesita interactuar en el entorno de la estrategia comunicacional. El actor es quien

se reconoce como relevante. Por otra parte, Massoni propone una definición de «matriz» particular, dice que las matrices «se reconocen como linaje de acciones por un grupo» y ello supone un tipo de relación particular con la problemática. La matriz es la manera que describe cómo funciona un grupo (p 84, da una sugerencia para reconocimiento de «matrices» en p. 94).

- *Expectativa*: todo lo que el actor espera conseguir en torno al aspecto del problema que se analiza.
- *Saberes*: conocimiento acerca de cada uno de los aspectos del problema (modalidades, formas de hacer las cosas, miradas).
- *Intereses*: ganancia de algún tipo que remite al valor que tiene una cosa para alguien.
- *Necesidades*: se asocia a lo corporal, a lo material.

A esta información en el análisis de cada público o actor dentro de la organización se puede añadir el siguiente cuestionario (Massoni, 2013, p. 86) que ayuda:

- ¿Cómo piensan a la problemática que aborda el proyecto?
- ¿Qué hacen y cómo lo hacen?
- ¿Cómo se sienten?
- ¿Cómo aprenden?
- ¿Qué es para ellos la actividad que realizan?
- ¿Cómo ven a los otros?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué les interesa?
- ¿Cómo se comunican?

- ¿Dónde se encuentran?
- ¿Cuál es su modalidad actual del vínculo con la problemática que aborda el proyecto?

Una vez que tenemos esta información, Massoni propone vincularlos o analizarlos por aspectos y niveles de la VTC, lo que nos va a permitir realizar un mapa de actores (p. 80), o bien una representación a nivel de sociograma sobre cómo están dispuestos en el espacio y que permite visualizar el sistema de relaciones dentro de un esquema. Después se puede realizar un cuadro por distintos aspectos y niveles (como en pp. 81 y 82).

CUADRO 1

ASPECTO DE LA VTC	SOCIOHISTÓRICO, TÉCNICO, ADMINISTRATIVO, POLÍTICO (O EL QUE CORRESPONDA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN)
Causa próxima	
Componentes del problema y subcomponentes	
Síntoma	
Consecuencias	

En este Cuadro 1 vemos que no solamente es ubicar la dimensión organizacional específica, sino que se realiza con una interpretación de la Versión Técnica Comunicacional. De esa manera el problema en realidad se desglosa para verlo desde varias perspectivas, y revisar de

paso los aspectos que hemos señalado en dicha versión sintética del problema comunicativo.

Toda estrategia comunicativa busca generar «cambio comunicativo», en los términos que lo hemos explicado, es decir, transformaciones en los niveles de los procesos de comunicación. Massoni (2013, p. 85) ubica que hay cuatro tipos de intervención que corresponden tras haber estudiado las «marcas de racionalidad» entre los actores:

- a. El nivel de la sensibilización que aporta a la motivación y lleva a darse cuenta de la realidad para poder transformar o tener una mejor actitud.
- b. El nivel de la información, es decir, cómo operan los datos, y que permite orientar más claramente la acción como por ejemplo el diseño de instrucción o la capacitación.
- c. El nivel de la participación, que tiene que ver con las relaciones con los otros y facilita apropiación, empoderamiento.
- d. El nivel del encuentro sociocultural; esa especie de estado deseado de la comunicación donde se restituye la idea del *communis*, de las acciones y sentidos compartidos con otros y que naturalmente existen como plano ideal de sincronía que es el mejor de los estados posible para poner en marcha cambios a los problemas previamente situados.

El último eslabón metodológico de Massoni es la construcción de lo que llama «Árbol de soluciones»; esa herramienta que resuelve la hipótesis inicial de trabajo

establecida en la «Versión Técnica Comunicacional». La imagen (metáfora) del «árbol» parece pertinente en este proceso porque nos permite preguntarnos sobre la idea de «raíz», «tronco», «ramas», «follaje», «frutos» dentro de la comunicación organizacional. No estamos ante algo lineal, mecánico ni secuencial; tampoco es solamente procesar información, ni sólo procesos culturales o identitarios. Se trata de resolver las relaciones entre lo macro y lo micro, lo subjetivo y lo objetivo, lo vinculante y lo desvinculante.

El «árbol de soluciones» se puede entender como diseño de acciones sobre cada componente de la VTC. Hay que identificar los procesos comunicativos que se quieren promover, reconocerlos para cada «matriz» y planificar las acciones necesarias (explicación: Massoni, p. 96; ejemplos: pp. 97-99). En el Cuadro 2 se ejemplifica una situación presumible:

CUADRO 2

Aspectos del problema: Las diferencias que existen entre quienes toman las decisiones en las parroquias dentro de la diócesis en materia de pastoral de la comunicación.			
COMPONENTE	ACTORES	INTERESES Y NECESIDADES	PROCESO COMUNICACIONAL
Los cambios en las parroquias se dan por sentados sin discusión alguna.	Quienes podrían tomar las decisiones en el interior de las parroquias. Quienes toman las decisiones fuera de las parroquias.	Estabilidad. Que las cosas no cambien. Que no se violenta la colegialidad. Que se mantenga el sentido de unidad sin mucho cuestionamiento.	ACCIONES PARA DESARROLLAR Generar reuniones informales entre responsables de equipos. Realizar un encuentro entre equipos de trabajo de las parroquias. Proponer espacios de intercambio de información entre los eslabones de la difusión de la información para los elementos de pastoral de la comunicación.

Si tuviéramos que traducir esta propuesta a una metáfora, estamos ante un sistema autointeligente, una especie de «cerebro comunicacional» donde es posible obtener retroacción para mejorar las relaciones, los mensajes, los canales, las representaciones, las interacciones en cada nivel. La idea de operar esta «matriz metacomunicativa» no como un elemento abstracto sino como un plan de acción que haga sentido a los actores participantes y permita conexiones ahí donde se habían dado fracturas o rompimientos generalmente traducidos en mayor tiempo, esfuerzo, malestar y otro tipo de consecuencias que generalmente son las que llevan a las organizaciones a abrirse a procesos de asesoría o consultoría.

Al tener esta información podemos pasar al tema de investigación de campo, en el sentido que lo marcamos en el Cuadro 3 (apoyo: Massoni, 2003, pp. 101-103, 105). Como puede verse se va avanzando en lo metodológico, en la delimitación del tipo de información que hay que recabar, la técnica y la herramienta para analizar dicha información que dé sustento a las medidas que posteriormente se pueden desarrollar. A partir de lo que hemos visto en cuadros anteriores, ahora se precisa qué tipo de herramientas. Aquí el objetivo es precisar por qué usamos determinada técnica y en qué caso específico. Como puede verse, el ejemplo del Cuadro 3 sería un aspecto dentro de un problema más grande o amplio.

Investigación de campo

Ejemplo aplicado al caso de un problema de comunicación entre los equipos de comunicación en parroquias o iglesias locales, y los responsables de validar los planes de trabajo en oficinas centrales de la diócesis X.

CUADRO 3

HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN	VARIABLES PARA ATENDER	MATRIZ	ACTORES
Análisis del curso.	Conceptualización componentes del problema comunicativo en las oficinas centrales de las diócesis y en las parroquias.	Los que generan los reportes. Los que producen.	Promotores. Responsables de comunicación en las parroquias.
Test de jerarquía de actores.	Indicadores de desempeño:	Los que tienen que dar las instrucciones.	Responsables de la comunicación en las oficinas de las diócesis.
Análisis organizacional de flujos de la información.	Periodicidad Claridad Respuestas esperables Impacto en las actividades de las parroquias	Los que dan seguimiento a la ejecución de planes y programas.	

Finalmente, en el Cuadro 4 tenemos el mayor desglose que va desde el aspecto del problema (que como hemos dicho son los elementos que componen el problema sintetizado en lo que Massoni llama «Versión Técnica Comunicacional»); los actores (metforizados como «matrices») en cada caso; alguna de las cuatro macrodimensiones

en las que Massoni entiende la comunicación en las instituciones, el tipo de acciones posibles para atender esa dimensión y finalmente el tono, que es una indicación cualitativa a considerarse dentro del plan.

CUADRO 4
DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO INICIAL DE LA ESTRATEGIA COMUNICACIONAL

Aspecto del problema	Matriz / actores	Dimensión comunicacional para trabajar	Acciones para desarrollar	Eje / tono
Cambios organizacionales.	Los que toman decisiones en el grupo.	Sensibilización. «Encuentro socio-cultural».	-Participar en encuentros de formación sobre gestión del cambio -Organización de encuentros entre el director y las áreas de la organización para escuchar sus inquietudes	Tono: ¿urgencia, oportunidad, consenso, ejecución, apertura?

Existencia de intereses encontrados entre direcciones.	Los que coordinan. Los que han desarrollado su carrera profesional en la organización. Los que conducen las áreas del <i>staff</i> . Los que conducen las áreas centrales del negocio.	Información. Sensibilización. Participación.	-Desarrollo de la campaña multimedia. -Reuniones informales para presentar experiencias de historia institucional. -Participación en talleres según donde las áreas puedan dar a conocer sus necesidades, requerimientos, posibilidades y limitaciones. -Grupos de mejora de procesos integrales.	
--------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Como mencionamos, en el caso de Massoni, ella considera que los actores involucrados sean parte del cambio que se quiere proponer. Estamos ante un estilo de consultoría más

participado y dialogado con los actores cuyo cambio y mejora queremos acompañar o sensibilizar.

Si bien estos cuadros por sí solos no son el plan de comunicación, son herramientas que en nuestra experiencia de análisis pueden ayudar. En cada caso el equipo de trabajo puede ajustarlos o bien, crear los suyos propios. En el caso de Massoni, particularmente en el texto que nos ha servido de ayuda, la autora y su equipo ponen los ejemplos, aun cuando al no tener el informe más detallado puede ser un poco difícil entender todos los aspectos que integra.

Queda pendiente en estos esquemas algo no dicho. Suponiendo que en un área de la organización hemos detectado un problema, por ejemplo, de liderazgos, de motivación, ¿cómo seleccionar las mejores técnicas para aplicar, implementar una serie de acciones que justamente ayuden a resolver esa situación? El problema es multivalente y las opciones para atender esa incidencia pueden proceder por la suma de experiencia, por el apoyo en especialistas en técnicas-dinámicas de grupo,²² en la historia y memoria del grupo y la organización. De esta forma a fin de cuentas el desarrollo grupal, organizacional, humano no es un patrón rígido o una serie de esquemas, sino posibilidades abiertas para las orga-

²² Existen muchos libros y manuales que pueden ayudarnos a identificar las principales áreas de oportunidad de los grupos, a manera de ejemplo, se puede ver Alejandro Acevedo (1990) *Aprender jugando. 60 dinámicas vivenciales*. 2 tomos. México. Limusa Noriega. En este libro no solamente se presentan decenas de dinámicas y técnicas, sino que se ubican y analizan de acuerdo con su potencial de uso dentro de las dinámicas de grupos.

nizaciones, pero también para los consultores a quienes conviene imaginar como «ingenieros en comunicación» que en lugar de puentes generan conexiones posibles para mejores entornos que faciliten la actualización de las potencialidades de las personas, con la respectiva incidencia en el cambio social.

REFERENCIAS

- ALFORD, C. (2013). *Guía para la comunicación estratégica en línea para las organizaciones sociales*. Quetzaltenango, Guatemala. Entremundos. www.entremundos.org
- ANDER-EGG, E. (1995). *Introducción a la planificación*. Buenos Aires, Lumen.
- ARGENTI, P. A. (2014). *Comunicación estratégica*. LID Editorial.
- ARISTÓTELES (2005). *Arte Poética. Arte Retórica*. (3ª ed. Col. Sepan cuántos, 715), México. Porrúa.
- BARTOLI, A. (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Buenos Aires, Paidós.
- BATESON, G. y Jorgen Ruesch (1984). *Comunicación. La matriz social de la psiquiatría*. (1ª ed. 1951) Barcelona. Paidós (Psiquiatría, psicopatología y psicodinámica 30).
- BLANCO Pintado, T. y Sánchez Herrzera, J. (2014). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial.
- BOLAÑOS, S y Díaz, N. (2016). *Construcción de imagen e identidad en las organizaciones sin fines de lucro: la comunicación organizacional aplicada al Hogar de Ancianos "Santa Catalina Labouré"*.

- [Tesis de Licenciatura]. Quito, UCE. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7010/1/T-UCE-0009-576.pdf>
- BRAVO Durán, P. *et al.* (2016). Comunicación estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. *Civilizar ciencias de la comunicación*, (3).
- CARDONA, D. (2003). Diseño y administración de la carrera de comunicación en una universidad privada de la Ciudad de México, en *Anuario CONEICC de Investigación de la Comunicación X*, México, CONEICC.
- CARNEGIE, D. *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas* (1ª ed. 1938). <http://profesores.fib.unam.mx/cintia/CarnegieDaleCmoGanarAmigoseInfluirsobrelasPersonas.PDF>
- Castro, I. y Moreno, L. (2006). *El modelo comunicativo. Teóricos y teorías relevantes*. México, Trillas.
- CHIAVENATO I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*, (7ª ed., pp. 2, 160-172). McGraw-Hill Interamericana.
- COVEY, S. (1989). *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México, Paidós.
- CRAIG, R. (septiembre de 1993). Why Are There So Many Communication Theories? *Journal of Communication* 43(3). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01273.x>
- CRAIG, R. (mayo de 1999). Communication theory as a field. *Communication theory*, 9(2),119-161. http://www.stes-apes.med.ulg.ac.be/Documents_electroniques/MET/MET-COM/ELE%20MET-COM%20A-8191.pdf
- DeFleur, M. *et al.* (2006). *Fundamentos de la comunicación humana* (3ª ed.) México, Mc Graw Hill Interamericana.
- DE MELLO, A. (1982). *El canto del pájaro*, Santander, Sal Terrae.

- DE MELLO, A. (1988). *Autoliberación interior*, Buenos Aires, Lumen.
- DE MELLO, A. (1994). ¡Despierta! *Charlas de espiritualidad*, Comp. Francis Stroud S. J., Bogotá, Norma.
- ENSINCK, M. (30 de marzo de 2013). Nuevos oficios digitales, las raras profesiones de hoy, *La Nación*. Nuevos oficios digitales, las raras profesiones de hoy - LA NACION
- ENZ, A., Franco, V y Spagnuolo, V. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Buenos Aires, Argentina, Asociación Civil Comunia. https://antezanacc.com/docs/Manual_de_comunicacion_para_organizaciones_sociales.pdf
- ESTAÚN, M.(2023) ¿Qué es y qué hace un Analista de Datos o Big Data Analyst? En IEBS, texto en línea 30 de enero 2024, disponible en <https://www.iebschool.com/blog/analista-datos-big-data/#:~:text=No%20existen%20programas%20reglados%20que,desempe%C3%B1a%20dentro%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>
- ESTRELLA, P. (4 de septiembre de 2013). Qué es un ethical hacker. *Mundo Contact*. <https://mundocontact.com/ques-un-etical-hacker/>
- FERRATER Mora, J. (2001). *Diccionario de Filosofía*, 4 Tomos, Nueva edición actualizada dirigida por Josep Maria Terricabras. Barcelona, Ariel Filosofía.
- FROMM, E. (1985). *¿Tener o ser?* (1a ed. 5 reimpr.) México, FCE.
- FUENTES NAVARRO, R. (1991). *Diseño curricular para las escuelas de comunicación*, México, Trillas.
- FUENTES NAVARRO, R. (1992). *Un campo cargado de futuro. El estudio de la comunicación en América Latina*, México, CONEICC.

- FUENTES NAVARRO, R. (1998). *La emergencia de un campo académico. Continuidad utópica y estructuración científica de la investigación de la comunicación en México*. U de G, México, ITESO.
- GALINDO, J. (2005). *Hacia una comunicología posible*. México, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.
- GALINDO, J. y Luna, C. (1995). (Coords.) *Campos académicos de la comunicación: hacia una reconstrucción reflexiva*. México, CONACULTA.
- GARCÍA UCEDA, E. (2016). Gestión estratégica de la comunicación interna. Un caso de red informal en una organización educativa. *Opción* 32 (7).
- GRANDO, M. (2016). *Redes institucionales, un medio para el crecimiento de las organizaciones no gubernamentales: Asociación Civil Podemos Hacer Algo*. Diss.
- HITT, M., Stewart, B. y Porter L. (2006). *Administración*, (9ª ed. pp.234-239) Pearson.
- ISLAS, O., Gutiérrez, F. y Campo, N. (2002) El espejo indiscreto. Por el accidentado sendero de la comunicación productiva en México. *Razón y Palabra*, (24), ITESM. <http://www.razonypalabra.org.mx/espejo/2002/enero.html>
- KARAM, T. (2016). El quinto perfil de la enseñanza universitaria. Actualizando el concepto del profesional en comunicación. En Padilla, M. y Herrera, M. (Coords.) *Historia y aportes sociales de la investigación de la comunicación en México. Acuerdos y discusiones sobre su núcleo disciplinario. Libro de la AMIC 2015*. (pp. 309-338). México, Universidad Autónoma de Querétaro,
- KARAM, T. (2005). El cuarto modelo de la comunicación, en *Global Media Journal en Español*, 1 (2) Monterrey, ITESM. http://gmje.mty.itesm.mx/articulos2/tanius_ot04.html

- KARAM, T. (agosto-septiembre de 2004). La idea de comunicación en la terapia familiar sistémica de Virginia Satir, en *Razón y Palabra* (40). <http://www.razonypalabra.org.mx/antteriores/n40/tkaram.html>
- KLEIN, N. (2000). *No logo. El poder de las marcas*. Barcelona, Paidós Ibérico.
- LAFARGA, J. y Gómez del Campo, J. (1986). *Desarrollo del potencial humano*. (Comps. Vol. 3). México, Trillas.
- LITTLEWOOD, H. y Uribe, J (2018). *Psicología organizacional en América Latina*, México: UNAM/Manual Moderno.
- LÓPEZ, A. y De Santiago, J. (2000). *Retórica y comunicación política*, Madrid, Cátedra (Col. Signo e Imagen, 56).
- LÓPEZ, R. (1998). Crítica de la teoría de la información: integración y fragmentación en el estudio de la comunicación. En *Cinta de Moebio* (3) 24-30 <http://www2.facso.uchile.cl/publicaciones/moebio/03/frprin01.htm>
- MACÍAS, N. y Cardona, D. (2004). La formación del comunicólogo desde la ciencia aplicada en *Anuario CONEICC de Investigación XI*, 73-83. CONEICC,
- MACÍAS, N. y Cardona, D. (2007). *Comunico-metodología. Intervención social estratégica*, México. Universidad Intercontinental. <https://www.gicom.com.mx/wp-content/uploads/2016/04/Libro-Comunicometodologia.pdf>
- MACÍAS, N. y Cardona, D. (2008). Transformación de conceptos y reglas del juego en el campo de la comunicación. En Chávez, G y Karam, T (Coords.) *El campo académico de la comunicación. Una mirada reflexiva y práctica*. (pp. 307-360). Universidad de Colima, Universidad Autónoma de Baja California, UACM/Editorial Praxis.
- MARTÍN, M. (mayo de 2006). Para qué sirve estudiar teorías de la comunicación. *Contratexto Digital*, 3, (4), Universidad

de Lima <http://www.ulima.edu.pe/Revistas/contratexto/v4/art2.htm>

MASSONI, S. (2013). *Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario/ Sta. Fe Argentina, Homo Sapiens.

MASSONI, S. (2018). *Políticas públicas y comunicación. Una cuestión estratégica*, Uranda, W. y Longo, V. (Comps.) Libro digital. San Luis, Argentina, NCI, UNSL, UNR, UNSL.

MASSONI, S., Mascotti, M., y Margherit, L. (2018). Medición de procesos comunicacionales en organizaciones y proyectos: la dimensión informativa desde la comunicación estratégica. *Razón y Palabra*, (22), 1-100, 441-460.

<https://revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1171>

MASSONI, S. et al. (2017). *Medir la comunicación desde lo vivo: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*. Rosario: UNR Editora. Editorial de la Universidad Nacional de Rosario. Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Libro digital, PDF.

MAXWELL, J. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Nashville, Tennessee, Grupo Nelson (e-book Amazon).

MCKEOWN, G. (2011). *Esencialismo*. México, Penguin Random House.

MEJÍA, C. (2016). Community Manager: qué es, importancia, habilidades necesarias y funciones. Completa guía de Community Management. <http://www.juancmejia.com/redes-sociales/community-manager-que-es-importancia-habilidades-necesarias-y-funciones-completa-guia-de-community-management/>

MELA, M. (2011). Nuevas profesiones TIC: los perfiles más tecnológicos. *Iberestudios Internacional*.

<http://noticias.iberestudios.com/nuevas-profesiones-tic-los-perfiles-mas-tecnologicos>

Melendo, M. (1985). *Comunicación e integración personal*. (2ª ed.) Santander, Sal Terrae.

MÉNDEZ, N. y Canelón, A. (2016). *Comunicación para alianzas estratégicas significativas en el ámbito de las organizaciones no lucrativas (ONL) de Salud*. [Tesis de Maestría, Universidad de La Sabana]. <https://intellectum.unisabana.edu.co/flexpaper/handle/10818/27997/Noralys%20Chiquinquir%20c3%a1%20M%20a9ndez%20Gonz%20a1lez%20%28Tesis%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

NOSNIK, A. (agosto-septiembre de 2003). Comunicación Productiva: Un Nuevo Enfoque Teórico. *Razón y Palabra* (34), México, ITESM-CEM. <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/anosnik.html>

OLIVEIRA, I. (2002). Edu-comunicación. Un concepto y una práctica de red y relaciones. *Redes, Gestión y Ciudadanía*. Quito. Abya Yala. OCLACC.

OLIVEIRA, P., Kaplún, F., Mariño, V., y Custódio, L. (2020). *Tradiciones de investigación en diálogo: Estudios sobre comunicación en América Latina y Europa.*, Portugal, Porto Editora.

PRIETO, F. (1995). El humanismo en las escuelas de comunicación y el saber filosófico. En Galindo, J. y Luna, C. (Coords.) *Campos académicos de la comunicación: hacia una reconstrucción reflexiva*. (pp.157-176) México, CONACULTA.

RIBÓ, M. (2015). Las nuevas profesiones del marketing digital. <https://www.linkedin.com/pulse/las-nuevas-profesiones-del-marketing-digital-marc-rib%C3%B3>

RODRÍGUEZ, N. (2014). Mamá soy *copywriter*, ¿eso qué es? *El blog de Noelia Rodríguez*. <https://roalcomunicacion.wordpress.com/2014/10/14/mama-soy-copywriter-eso-que-es/>

- RODRÍGUEZ, G. (2016). *Comunicación organizacional en una entidad sin ánimo de lucro: el caso de La Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa (RECLA)*. [Tesis de Maestría, Universidad de la Sabana].
- ROGERS, C. (1960). *Psicoterapia centrada en el cliente*, Buenos Aires, Paidós.
- ROGERS, C. (1975). *El proceso de convertirse en persona*, Buenos Aires, Paidós.
- ROGERS, C. y Kinget, G. (1971). *Psicoterapia y relaciones humanas*, (tomo 2) Madrid, Alfaguara.
- RUIZ, M. (2009). *Los cuatro acuerdos. Un libro de sabiduría tolteca*. México, URANO.
- SAHAGÚN, B. (1976) *Anatomía de la publicidad en México: monopolios, enajenación y desperdicio*. México, Editorial Nuestro Tiempo.
- SÁNCHEZ, E. (2002). La investigación latinoamericana de la comunicación y su entorno social: notas para una agenda. *Diálogos de la comunicación* (64), 25-36. Lima, FELAFACS,
- SAPERAS, E. (1985). Comunicación y anticipación utópica. En Moragas, M. (Ed.). *Sociología de la comunicación de masas I*. (pp.163-178). Barcelona, Gustavo Gilli.
- SCHLEMENSON, A. (1990). La organización como objeto: siete dimensiones para su análisis. *Perspectiva ética en el análisis organizacional*. Buenos Aires, Paidós.
- SCHWARTZ, D. (1988). *The Magic of Thinking Big. The true secret of success*. New York. Prentice Hall Press (e-book).
- SCOLARI C. (2012). *Narrativa Transmedia. Cuando todos los medios cuentan*. Bilbao, DEUSTO.
- STONER, J., Finch, A., Freeman, E., y Gilbert, D. (1996). *Administración*. México, Pearson Educación.

- TUR-VIÑES, V. y Monserrat-Gauchi, J. (2014-2015) El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y Palabra* (88) www.razonypalabra.org.mx
- VANEGAS, M. y Delgado, L (2013). (Comps.) *Psicología organizacional. Perspectivas y avances*. Bogotá, ECOE Ediciones.
- Varios autores. *Manual de comunicación interna para pequeña y mediana empresa*. <http://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADOM0000580/PF2.pdf>
- VELÁZQUEZ, F. (2000). El enfoque de sistemas y de contingencia aplicado al proceso administrativo. *Estudios Gerenciales*, 16 (77). 27-40. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012359232000000400002&lng=en&tlng=es.

ÍNDICE

Presentación	7
Primera parte. Algunos fundamentos	
1. De la comunicación básica a la aplicada. Subdivisiones, áreas y problemas	19
2. Regresando a lo fundamental. Habilidades y actitudes básicas de la comunicación	89
3. Saber ser líder e influir positivamente en los demás	131
4. Saber establecer objetivos	166
Segunda parte. Algo más que notas vivenciales	
5. Saber de finanzas personales	206
6. Saber emprender	234
7. ¿Por qué nos ayuda saber algo (o mucho) sobre el proceso de ventas?	251
8. Saber ser productivo y más “efectivo”	276
Tercera parte. De la administración a la comunicación estratégica	
9. Introducción al estudio de la administración y de las organizaciones	299

10. Nociones de comunicación institucional	349
11. Saber resolver conflictos, saber conciliar en las organizaciones	395
12. ¿Qué es y cómo hacer un plan de comunicación?	426
Referencias	467

Lecciones de comunicación aplicada.
Acercamiento estratégico y vivencial,
se terminó de imprimir en mayo de 2024,
en los talleres de la Universidad Autónoma de la
Ciudad de México, San Lorenzo, 290, col. Del Valle,
Alcaldía Benito Juárez, c.p. 03100, Ciudad de México.
El tiraje fue de 500 ejemplares.
Cuidado de la edición: Ángeles Godínez Guevara
Corrección de estilo: Nancy Sanciprián
Diseño editorial: Sergio Javier Cortés Becerril

Este es un libro no solamente sobre comunicación general, sino sobre comunicación estratégica, es decir, cómo las personas, los grupos y las instituciones pueden cumplir mejor sus metas y objetivos. La comunicación estratégica es un tipo de comunicación aplicada entendiendo por ésta a los conceptos y teorías, pero también las herramientas, medios y recursos para resolver problemas comunicativos y, de alguna manera, restituir la «impronta comunicativa» ahí donde ésta se encuentra erosionada.

Asimismo, a lo largo de estas lecciones el libro busca de la manera más ágil y amena posible introducir algunos conceptos fundamentales de teoría de la comunicación, administración, planeación y comunicación organizacional. Sobre decir que es un libro introductorio, pero por lo mismo quisiera animar al estudiante o interesado a adentrarse en estos temas.



TANIUS KARAM CÁRDENAS Doctor en ciencias de la información por la Universidad Complutense de Madrid. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores N2. Ha sido profesor investigador de la UACM desde 2002. Colaborador de la revista especializada en comunicación *Zócalo*. Es actualmente el director científico de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Autor de una centena de textos académicos, así como de *Carlos Monsiváis, entre rituales, migraciones y otros recursos de la ubicuidad* (2023).