



Estrategia y Comunicación: del Costumbrismo a las Buenas Prácticas

Alejandro Ruiz Balza¹

Resumen

El presente texto se refiere a las características del vínculo entre estrategia y comunicación en la actualidad. También describe doce dimensiones de articulación para facilitar la visualización de las tendencias estratégicas en nuestro campo profesional. En este juego entre relaciones evidentes e inéditas se articula base conversacional mínima y necesaria para el desarrollo sostenible presente y por venir de la reputación organizacional en el mercado contemporáneo. Para ello se contraponen los ejemplos del Círculo Vicioso del Uso y Costumbre con las Buenas Prácticas como proceso iterativo para facilitar el desarrollo innovador de estrategias comunicacionales.

Palabras Clave: Estrategia, Innovación, Buenas Prácticas.

Abstract

This text refers to the characteristics of the relation between strategy and communication at present. It also describes twelve dimensions of articulation to facilitate the visualization of strategic trends in our professional field. In this game between evident and novel relationships, a minimum and necessary conversational base is articulated for the present and future sustainable development of the organizational reputation in the contemporary market. For this, the examples of the Vicious Circle of Use and Custom are contrasted with Best Practices as an iterative process to promote the innovative development of communication strategies.

Key words: Strategy, Innovation, Best Practices.

¹ Comunicólogo - PhD Ciencia Política



Introducción

Desde los tiempos en que el Estratega de la antigua Grecia era el Jefe del Ejército, elegido en Atenas entre los ciudadanos de primera clase y tenían a su cargo el control de toda la actividad militar y la política exterior de la ciudad, la Estrategia estuvo vinculada con el ámbito militar, los conflictos bélicos.

La lógica binaria y compartimentada asociada a la estrategia se cristalizó en el imaginario social y contribuyó numerosas veces durante el siglo XX al fracaso de muchos procesos de estrategias comunicacionales pensadas desde un paradigma obsoleto, que colocaba a los expertos en la misma posición jerárquica del Estratega de la antigua Grecia. Tras el fin de la Guerra fría y el auge del modelo de red como forma organizacional preeminente, la noción clásica de estrategia también cambió su forma de enfrentamiento lineal y bipolar por el de múltiples centros, escenarios, flujos, relaciones y circulación:

Durante mucho tiempo, la estrategia fue la hija de la guerra. Un pozo de guerra ordenado, con sus promesas nunca tuvo victorias finales y siempre mantuvo infeliz a los vencidos. ¿Vuelve el día donde nosotros podemos escuchar a la estrategia como el hijo de la paz? (...) Por lo tanto, por una artimaña de lenguaje, estrategia, arte y ciencia de la guerra, hoy se convierte en una ciencia de la paz (Le Moigne, J.,1997)

Hoy la noción de estrategia ha cambiado profundamente, pasando del enfrentamiento a la relación. Esta relación es al menos de dos tipos: Evidente e Inédita. Las relaciones evidentes son las clásicas en todo campo de gestión.

Las mismas son de gran importancia dado que muchas veces con organizar lo evidente puede producirse una transformación. Las relaciones inéditas implican elementos tradicionalmente pensados como contradictorios e invitan a transitar las paradojas y superar lo anteriormente percibido como contradictorio.



Gráfico 1

Evidentes

Clásicas en todo campo de gestión.

De gran importancia dado que muchas veces con organizar lo evidente puede producirse una transformación.

Inéditas

Implican elementos tradicionalmente pensados como contradictorios.

Invitan a transitar las paradojas y superar lo anteriormente percibido como contradictorio.

Fuente: Elaboración Propia.

También en el campo de la comunicación encontramos relaciones evidentes e inéditas. Las primeras tienen que ver con los componentes que encontramos en cualquier manual de comunicación institucional y siguen teniendo vigencia en términos de gestión.

Las segundas son las que pueden facilitar e integrar nuevos elementos a nuestra estrategia comunicacional concebida como un proceso complejo, no reductible a diseños de estructuras o a arengas esclarecedoras.

Una estrategia comunicacional es el resultado de un multivariado abanico de convergencias, de políticas, historias, estilos, circunstancias, actores y liderazgos, que en un momento de la vida social / organizacional, desencadena un proceso activo de compromiso, interacción, producción colectiva, pertinente y eficaz.

La sustentabilidad de una alta performance en nuestra estrategia comunicacional resulta una herramienta clave para el management contemporáneo en un contexto en el cual las organizaciones necesitan reformular permanentemente su relación con el mercado.



Si bien el desarrollo de la ciencia y de la tecnología ha colocado a todos los profesionales de las ramas más diversas ante un gran desafío - teniendo un conjunto de instrumentos de gestión a su disposición que posibilita un despliegue muy importante a partir del valor agregado que la técnica coloca en el proceso de gestión – aún sigue siendo, afortunadamente, el factor humano el elemento más importante de las organizaciones.

Es por ello que abordar el ejercicio profesional sin contar con un marco de referencia claro denota un alto grado de irresponsabilidad. Conviene entonces detenerse y aclarar nuestra visión, posicionamiento, opinión, orientación, etc., que puede coincidir o disentir en parte o por completo con las sugeridas más arriba, pero algo es clave: se debe partir de un marco conceptual claro. El desafío consiste en poder recorrer permanentemente el camino de ida y vuelta entre el pensamiento y la acción, la teoría y la práctica, para el desarrollo de nuestra experiencia profesional en un mundo que nos invita permanentemente a recorrer y habitar paradojas.

Para intentar dar cuenta de las relaciones evidentes e inéditas que muchas veces necesitamos realizar y recorrer a la hora de desarrollar una estrategia en comunicación, a continuación presentaremos sintéticamente las doce dimensiones clave, que por supuesto, se encuentran lejos de ser las únicas ni mucho menos las últimas:

1- Global / Local: para la gestión comunicacional se trata de recorrer en ambas direcciones la premisa “pensamiento global y acción local / pensamiento local y acción global” en el espacio reticulado que debilita las fronteras de lo nacional y lo local.

2 - Anticipación / Acción: la anticipación es una herramienta fundamental en la toma de decisiones para sensibilizar sobre tendencias prevalecientes en un tema, por eso la comunicación necesita pensar prospectivamente.



3 - Innovación / Conservación: en la sociedad actual la constante central es conservar a las organizaciones en estado de cambio e innovación permanente.

4 - Información / Comunicación: comunicar es siempre más que transmitir e intercambiar Información, es por eso que la gestión comunicacional necesita proponer enfoques conversacionales en todos los niveles organizacionales internos / externos, formales / informales.

5 - Cultural / Comunicacional: la estrategia comunicacional necesita siempre tomar como punto de partida al marco provisto por la cultura organizacional, que es el contexto clave para el desarrollo de la viabilidad y factibilidad de cualquier acción comunicacional.

6 - Recursos Humanos / Comunicación: la motivación es central para la creación de valor y ésta se genera en la integración dinámica entre las políticas de recursos humanos y de comunicación que faciliten la participación y realización personal de todos los miembros de una organización.

7 - Individual / Colectivo: la gestión comunicacional implica la interacción constante y organizada orientada a enriquecer la toma de decisiones a partir de la experiencia individual agregada para la acción colectiva.

8 - Interno / Externo: todo lo que se comunica externamente también es comunicación interna y viceversa, por lo tanto la comunicación necesita responder estratégicamente a la misión organizacional.

9 - Formal / Informal: la gestión comunicacional requiere integración y complementación entre los circuitos formales e informales dado que la interacción eficiente entre lo formal y lo informal facilita los procesos de innovación vitales para el management contemporáneo.

10 - Privado / Público: profesionalización de la comunicación es una demanda tanto para las empresas del sector privado como para los organismos públicos



y las entidades del llamado “tercer sector” ya que los lazos que éstas construyen con sus públicos y sus acciones comunitarias constituyen su activo intangible central.

11 - Comercial / Social: El diseño estratégico y la ejecución de acciones socialmente responsables refuerza la reputación organizacional en un horizonte en el que se presenta como tendencia una cada vez mayor integración entre las dimensiones de marca, producto, cultura, identidad e imagen.

12 - Competencia / Cooperación: la competencia como objetivo de supervivencia organizacional no es viable como fin en sí mismo, es por eso que resulta estratégico el desarrollo de la cooperación para la generación de relaciones de articulación entre lo público, lo privado y lo social.

El objetivo de proponer una matriz combinatoria de conceptos clave como un marco de referencia parte del supuesto que la estrategia comunicacional como práctica global, no puede limitarse solo a la acción unilateral en el dominio de la última habilidad requerida por el mercado laboral. Por el contrario debe unir este indispensable esfuerzo a otro igualmente imprescindible: la puesta en sistema del conjunto de nuestros saberes, habilidades y experiencias.

Es en el ejercicio prudente de la integración entre las distintas dimensiones - muchas veces consideradas opuestas, extremas y/o paralelas - que desde nuestro punto de vista puede configurarse un marco de referencia mínimo para la estrategia comunicacional que implique ir mucho más allá de resolver el acertijo, completar el puzzle o armar en el menor tiempo posible el “Cubo de Rubik²”.

² El “Cubo de Rubik” o “Cubo Mágico”, es un conocido rompecabezas mecánico creado por el profesor de arquitectura y escultor húngaro Ernő Rubik en 1974. Sus 6 caras giratorias (en el formato original, los hay de mayor complejidad) están divididas en cuadros de un mismo color sólido cada una y el objetivo/desafío del juego pasa por mezclar/girar aleatoriamente el cubo para desarmar el orden inicial y una vez realizada la mezcla de colores de las seis caras intentar volver a la configuración de partida.



Muchos colegas sostienen que una estrategia comunicacional está directamente relacionada con la alineación de todos los canales y soportes de la organización, tal y como se tratara de un Cubo de Rubik resuelto y completo.

Es cierto que este popular juego de combinaciones se parece mucho a nuestra labor profesional. Cuando nos convocan de una organización para trabajar en su comunicación institucional la sensación es similar a la de estar ante un cubo mágico por resolver.

Sin embargo, la experiencia nos enseña que al contrario de lo que muchas veces se suele inferir, en el vertiginoso mercado contemporáneo, no se trata de ordenar las caras del cubo en forma homogénea para poder afirmar que la comunicación institucional está en orden y es óptima para la organización en la que estamos trabajando.

Por el contrario, la excesiva homogeneidad puede llevar a una dispersión de los activos intangibles de la organización con la consecuente pérdida de sustentabilidad comunicacional de la misma.

Nuestro quehacer profesional cotidiano tiene mucho más que ver con mantener las caras del cubo en constante movimiento, tal y como si las doce dimensiones hasta aquí mencionadas fueran sus distintas caras, y en su combinación se configurara relacionalmente la estrategia de comunicación y la comunicación estratégica.

El Círculo Vicioso del Costumbrismo

En culturas organizacionales que no documentan procesos y dependen de la trasmisión oral, la informalidad el uso y costumbre y/o costumbrismo, se producen situaciones comunicacionales perniciosas que re retroalimentan negativamente en forma de un Círculo Vicioso que vincula permanentemente a la Oralidad, la informalidad y el costumbrismo:



Gráfico 2



Fuente: Elaboración Propia.

Tan antigua como la humanidad, la transmisión oral es un excelente canal de comunicación siempre y cuando no se a el único o el más importante en las organizaciones. Más aún cuando se vuelve un medio que contradice las normas escritas que configuran la dimensión normativa de cualquier tipo de organización.

El caso más frecuente sucede cuando luego de que un nuevo miembro concluye el curso de inducción formal, lee las normas y reglamentos de una institución, realiza una capacitación introductoria, etc.; ingresa a su área de desempeño y otro miembro con mayor antigüedad le dice: "Todo lo que te dijeron, leíste o escuchaste está bien, pero acá las cosas se hacen de este modo...."

La falta de un registro formal de todo proceso termina en la informalidad que siempre facilita las refundaciones permanentes y las improvisaciones a la hora de llevar adelante cualquier conjunto de tareas. También la emergencia del especialista: "para esto pregúntale a X dado que es la única persona que lo puede resolver".

En estos contextos esa persona que es la "dueña" de un proceso dado que es la única que la sabe hacer y cuyo saber se lleva consigo cuando se va de la organización cualquiera sea el motivo de la partida. A su vez la informalidad extendida en el tiempo corre el riesgo de facilitar la discrecionalidad y enseguida a la corrupción dada la falta de registro escrito, visible y evaluable por cualquier miembro de la organización y/o auditoría externa.



Esta es la paradoja que enfrentan los expertos en cambio cultural en las organizaciones. Por una parte la cultura se nutre de la historia de la organización, por tanto salvo que se pueda volver en el tiempo y cambiar el pasado el núcleo cultural de una organización es difícil de modificar. Por otra parte, es en la identificación de estos círculos viciosos donde la comunicación puede facilitar la innovación en procesos promoviendo conversacionalmente la documentación de los mismos e identificando los mejores caminos para realizarlos e integrarlos sistémicamente con toda la organización.

Las Buenas Prácticas como Proceso Iterativo

El proceso de Globalización en curso va generando distintos patrones normativos globales que muchas veces emergen bajo la forma de Institutos, Metodologías, Técnicas, Normativas de Calidad ISO, etc. Esto puede verse por ejemplo en las referidas a la Calidad Total, Las Competencias, la Responsabilidad Social, entre otras. Fundado en Atlanta, EEUU en 1969, el Project Management Institute (PMI) es una ONG que tiene por objetivo reunir globalmente a profesionales dedicados a la Gestión de Proyectos para contribuir a 1) Formular estándares profesionales en Gestión de Planes, Programas y Proyectos; 2) Generar Conocimiento aplicado a dicha Gestión a través de la Investigación; 3) Promover la Gestión de Proyectos como Profesión Autónoma Certificada.

Actualmente con sede en Filadelfia, cuenta con más de 500 000 miembros, filiales en más de 100 países y se define a sí mismo como:

Es una organización sin fines de lucro que avanza la profesión de la dirección de proyectos a través de estándares y certificaciones reconocidas mundialmente, a través de comunidades de colaboración, de un extenso programa de investigación y de oportunidades de desarrollo profesional. Nuestro gran apoyo a la



profesión a nivel mundial nos convierte en los líderes globales de esta competencia estratégica de las organizaciones (PMI 2016³).

Se trata de una organización clave para la implementación y gestión de Planes, Programas y Proyectos con estándares globales que produce certificaciones, capacitaciones y publicaciones. que permanentemente identifican "Buenas Prácticas", que se formalizaran, normativizaran y difundirán para su replicación en procesos de gestión en tanto se trate de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas aplicadas en múltiples experiencias previamente e identificadas como factores clave para que aumenten la viabilidad y la factibilidad de los Planes, Programas y Proyectos. Su publicación clave es el PMBOK (Guide to the Project Management Body of Knowledge / Guía de los Fundamentos de Gestión de Proyectos), un libro en el que se presentan estándares, pautas y normas para la Gestión de Planes, Programas y Proyectos.

Por su parte las líneas establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) para la implementación de procesos y normas de Calidad en todo tipo de organizaciones se han vuelto fundamentales para la integración de los estándares en las organizaciones a nivel global y local y se han convertido en un marco de referencia tanto en el ámbito privado como público.

Este conjunto de normativas reúnen más de un siglo de experiencia de gestión profesionalizada y estandarizada cuyo conocimiento e integración es un desafío y una gran oportunidad para optimizar el diseño y la aplicación de nuestra estrategia comunicacional. Ahora bien, no todo puede conseguirse "On Demand" o "Pret a Porter". El diseño y desarrollo de estrategias de comunicación requiere hoy en día a un tiempo 1) conocer y desarrollar experiencias que sean o puedan estandarizarse como Buenas Prácticas, 2) implementar certificaciones internacionales y 3) ser innovador en forma iterativa, permanente y sustentable. Para ello es necesario pensar el pasaje del círculo vicioso del Costumbrismo al proceso iterativo de las Buenas Prácticas.

³ Recuperado de <https://americalatina.pmi.org/latam/AboutUS/WhatIsPMI.aspx>



Pensada en términos de proceso recursivo⁴ orientado a las Buenas Prácticas la nuestra estrategia de comunicación vincula dinámicamente los siguientes 3 componentes:

Gráfico 3



Fuente: Elaboración Propia.

En este proceso podremos partir del desarrollo de un proceso comunicacional / conversacional participativo y de calidad, documentable y por tanto a salvo de la corrupción de la discrecionalidad y que genere Buenas Prácticas adoptadas y adaptadas a nuestro contexto de actuación organizacional particular y a la vez disponibles colaborativamente para toda la comunidad local, regional y global que pueda beneficiarse con ellas.

La importancia del prefijo "CO"

La estrategia está hoy más que nunca directamente relacionada con el prefijo "Co":

Conversación;

Colectivo,;

Colaborativo;

Comunidad,;

etc.,

⁴Se trata de procesos que van más allá de la retroalimentación. Un proceso recursivo es aquel cuyos productos son necesarios para la propia producción del proceso.



Que podemos enumerar entre otras palabras clave necesarias para volver comunicacionalmente sustentable a cualquier organización que desee mantenerse en la conversación.

A la vez necesita facilitar y ampliar la documentación de todas las acciones de comunicación, desde las más básicos, pasando por las reuniones, y alcanzando procesos comunicacionales integralmente.

Y finalmente lograr identificar Buenas Prácticas que faciliten tanto las innovaciones de procesos como de productos sin perder de vista que siempre y en el mejor de los casos la comunicación es un malentendido en común.

Referencias Bibliográficas

Costa, J. (1999): La Comunicación en Acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión, Paidós, Barcelona.

Le Moigne, J. L. (1997). L'action stratégique, dans l'aventure humaine. EN: La stratégie Chemin Faisant. AMCX-Económica, Paris.

Rifkin, J. (2014). La Sociedad del Coste Marginal Cero. Paidós, Buenos Aires.

Ruiz Balza, A. y Coppola, G. (2011): Gestión de Riesgo Comunicacional, La Crujía, Buenos Aires.

Ruiz Balza, A. y Aphal, K. (2014): "Girando el Cubo de Rubik: Organizaciones, Comunicación Management y Recursos Humanos" EN "Nuevos Desafíos de la Administración y la Organización para la Formación del Factor Humano", Leyva, A. y Baez Puerta, T. (Coordinadores), PROMEP - Ediciones del Lirio, México.

Serres, M. y Latour, B. (1995). Conversaciones sobre Ciencia, Cultura y Tiempo, The University of Michigan Press, Michigan.