

## **La comunicación organizacional y el paradigma alternativo**



**Por Stakeholders**

20 de octubre de 2017

Lectura de: ⌚ 2 min.

---

**Manuel Santillán Vásquez**

**– Profesor investigador Universidad de Lima y Consultor**

Paradigmas, pilares, modelos, conceptos, teorías, todas muy valiosas propuestas planteadas por destacados autores e investigadores que sin duda nos han ayudado a entender y a estructurar la comunicación organizacional de manera mas profunda para abordarla con un mayor sistema y poder actuar así con mayor incidencia. Sin embargo es oportuno reconocer

sociales complejos y su consecuente particularidad que complica la labor del comunicador corporativo al máximo.

### **De la visión holística de la comunicación a la gestión holística.**

Permítaseme en las próximas líneas plantear algunas ideas no definitivas, que conduzcan a la reflexión sobre lo que podría definirse como un paradigma alternativo de gestión de la comunicación corporativa para el contexto peruano.

**El absolutismo de la reputación.** La reputación se entiende como el reconocimiento que le otorgan los públicos a las organizaciones en función del cumplimiento de su promesa de marca. De ahí surge la pregunta del por qué trasladar tanto la atención hacia la gestión de la reputación si no todas las organizaciones tienen las mismas características y tampoco cuentan con el mismo universo de personas que las conocen. ¿No es así que para startups o empresas emergentes, (en el Perú abundan estas) por ejemplo, el universo de personas que las conocen es muy reducido? De ahí podría plantearse la necesidad de priorizar acciones que busquen dar a conocer los atributos de imagen a públicos que se desea atraer, mucho antes de trabajar los pilares de la reputación o paralelamente en todo caso. Aquí cabe la reflexión también sobre si es que el hecho de que suene mucho el tema de la Reputación en el entorno de las empresas consultoras y expertos, se deba a que las menciones que se hacen de una organización en redes sociales se le haya buscado denominar “reputación online”. Este es un aspecto un tanto distinto al de la reputación corporativa, o es solo una parte que merece tenerse monitoreada sí, pero no es todo lo que es necesario hacer para trabajar la reputación.

**Del “two step flow” al “multi step flow”.** La gestión de la imagen corporativa entendiéndola como la percepción de atributos relacionados a una organización o marca tiene hoy lugar en un contexto donde los medios de comunicación masivos no son los únicos que funcionan como capas homogenizantes de

una marca. Para el caso peruano tenemos a públicos dentro de un espacio digital, no compartido por todos, donde estos le acuñan atributos a marcas que no conocen. Es allí también donde se configuran y socializan mensajes de manera abierta con opiniones en distintos formatos y tonalidades que escapan del control de las organizaciones y que cursan independientemente de los medios masivos de comunicación a través de personajes con una relativa capacidad de influencia debido al número de personas que los siguen. Para nuestra realidad cabría preguntarnos sobre la calidad del discurso en los entornos digitales, uno que sin lugar a dudas viene acondicionado por múltiples factores socioculturales propios de la sociedad peruana. Carecemos de estudios locales donde cabría preguntarse y encontrar respuesta a si el impacto de esa cacofonía discursiva recae mas en la imagen que en la reputación de las organizaciones. De esta circunstancia surge un panorama distinto de la gestión de la comunicación que incluye a actores y circunstancias que requieren un acercamiento segmentado y estratégico.

**De la organización 2.0 a la Transformación digital.** Uno de los temas que parece estar de “moda” es el de la digitalización de las organizaciones entendida hoy como la “transformación digital” aunque esto se haya planteado años atrás por otros autores quienes usaron para lo mismo denominaciones como organización 2.0, organización social o social business. Es natural que las organizaciones sientan la necesidad de evolucionar para subsistir, aunque habría que reconocer que las condiciones bajo las cuales compiten empresas del primer mundo son otras muy distintas a las condiciones bajo las cuales compiten empresas peruanas. Por consecuencia la transformación digital es buena sí pero esta es un proceso que no puede ocurrir saltando a un nivel sin antes pasar por uno previo que lo sostenga. A la transformación digital debería anteponerse, además de las condiciones de un contexto económico saludable y competitivo para el Perú, el cambio cultural dentro de la misma organización, un cambio desde el



▲ **Manuel Santillán Vásquez** –  
**Profesor investigador**  
**Universidad de Lima**  
**y Consultor senior en**  
**Comunicación**  
**estratégica**

punto de partida y se defina el plan de acción en toda aquella área en el que la digitalización puede agregar valor. Por ende, primero el cambio cultural y luego la digitalización.

SUSCRÍBETE

**“No todo lo que brilla es oro”**. La comunicación de las organizaciones en el contexto peruano tradicionalmente ha forzado la comunicación externa descuidando el principal factor que contribuye en mayor medida al éxito y permanencia de las organizaciones en el tiempo. Una cultura organizacional que sepa adaptarse y que pueda verse nutrida de todo aquello que la

organización valora, con componentes identitarios claros que permitan un alto grado de apropiación entre sus públicos internos y sean por consecuencia valorados por los públicos allá afuera serán el garante de que a dicha organización le vaya bien y destaque por encima de las demás. Esto se puede dar en la medida que se cuente con una cultura explícita y visible a públicos externos, una cultura que logre conectarse con el corazón de las personas a través de una historia bien contada, hoy le llaman storytelling, pero que a la vez brinde insumos racionales para que los públicos la entiendan, la quieran y le otorguen confianza.

**Los indicadores, ¿de qué?** Cursa el en discurso académico y en el vocabulario de las consultoras en comunicación estratégica que hay que ligar los objetivos de comunicación a los objetivos de la organización. Más allá del debate sobre si es posible medir intangibles o no es prioridad para el contexto peruano instruir a las organizaciones sobre la necesidad de contar con objetivos comerciales junto a los cuales puede verse definido un plan de comunicación que contribuya a dichos propósitos con claras

financieros y la capacidad de articular sus propuestas de valor en los niveles jerárquicos donde se toman ese tipo de decisiones. Es lamentable y muy frecuente ver que las organizaciones no tienen claramente definidos sus objetivos debido la presión del entorno en el que compiten donde existen asuntos mas urgentes que éstas tienen que afrontar para subsistir. Es también lamentable que empresas con objetivos financieros definidos no involucren al comunicador en aquellos momentos clave donde se toman decisiones comerciales sobre los que la comunicación podría aportar. Incluso hay empresas que funcionan por años sin un área de comunicaciones o un encargado de ellas que a mas tardar ven la necesidad de comunicar cuando caen en crisis o cuando ven que los competidores obtienen resultados provenientes de las acciones de comunicación.

### **La gestión holística de la comunicación en sistemas sociales complejos y el paradigma alternativo.**

Se puede determinar que nunca antes las exigencias hacia un comunicador corporativo han estado tan ligadas a las estrategias y a la multiplicidad de sus funciones. Pero esto significa que el gestor de la comunicación no es el núcleo sino su propuesta estratégica de comunicación, medible en claros objetivos, indicadores y resultados.

El Comunicador en una organización es un estratega, sí, pero de su propia posición dentro del contexto en el que se encuentra la organización para la cual él o ella trabajan. Desde esa posición, que el comunicador puede habérsela ganado o desde una posición existente, se desprenden distintos tipos de gestión de la comunicación difíciles de estandarizar. La clave: Marcar un punto de partida a través de un diagnóstico de la comunicación. Podría además hablarse de la necesidad de descentralizar las decisiones sobre la comunicación y de permitirle al comunicador ser parte de los procesos de decisión. Aquí debería

objetivos alineados al modelo de negocio de la organización.

SUSCRÍBETE

Cabría hacer hincapié en la idea que el carácter y la personalidad de una organización la definen sus líderes y es así como se ve la organización allá afuera. La manera cómo finalmente se gestiona la comunicación y cómo se da su identidad comunicacional, la definen ellos. El comunicador en ese contexto es un asesor de la voz que le da carácter a la organización.

Por último el paradigma alternativo al que hemos querido aproximarnos, más allá de la gestión misma de la comunicación, debería procurar vincular más a las organizaciones privadas con las públicas y con los organismos no gubernamentales. Aunque todas a primera vista pareciesen ser distintas tienen claros objetivos comunes que están relacionados al desarrollo del país que todos queremos tener. Se trataría pues para el caso peruano de la idea de fortalecer una identidad compartida transversalmente a todas las organizaciones y que se sume a los códigos identitarios de la nación y donde incluso se pueda ir mas allá de la RSE, mas allá de los proyectos público privados y mas allá del voluntariado corporativo. Así como cuando nos unimos con #UnaSolaFuerza a sacar al país de una zona de peligro. Pero se trata también de que juntos queramos avanzar, surgir, competir sanamente y compartir en un país donde todavía encontramos altos índices de informalidad que acarrearán múltiples consecuencias que van desde la injusticia social, la desigualdad y la violación de algunos derechos y libertades fundamentales. La comunicación a este nivel que apueste por la transparencia y que se esmere en generar consenso y confianza podría ser el eje transversal que nos una y haga marchar hacia un bien común y hacia un desarrollo sostenible para bienestar de nuestras futuras generaciones.