

# De la divulgación al encuentro sociocultural: el desafío de las organizaciones

## From Disclosure to Sociocultural Encounter: The Challenge Organizations Face

**Cindy Alexandra Güisa Rojas (Colombia)**

Corporación Unificada Nacional de Educación Superior- CUN  
Comunicadora Social y Periodista. Especialista en Gerencia de Mercadeo Estratégico  
cindy\_guis@cun.edu.co

### Resumen

La comunicación estratégica es un eje fundamental en la gestión y productividad de las organizaciones, ya que es transversal a todos los procesos y contribuye de manera directa al cumplimiento de los objetivos organizacionales y al fortalecimiento de las relaciones con los actores o *stakeholders*. La comunicación ha pasado de ser una herramienta mediática a convertirse en un proceso estratégico

### Abstract

Strategic communication is essential for the management and the productivity of organizations because it is transversal to every process and contributes directly to the fulfillment of organizational objectives and to the strengthening of relationships with stakeholders. Communication has evolved from being a mediatic tool to a strategic process that is more important as time passes. Its evolution and paradigmatic changes are reflected in

RECIBIDO: 2 de septiembre de 2015  
EVALUADO: 21 de septiembre de 2015  
ACEPTADO: 19 de octubre de 2015

PARA CITAR ESTE ARTÍCULO / TO CITE THIS ARTICLE  
Güisa, C. (2015). De la divulgación al encuentro sociocultural: el desafío de las organizaciones. *Poliantea*, 11(21). pp. 131-144.

que cobra cada día más importancia. Su evolución y cambios paradigmáticos se han visto reflejados en la denominación empleada para referirse a la gestión comunicativa, pero también en su impacto y relevancia en las entidades. Este artículo aborda la evolución en los paradigmas de la comunicación estratégica desde una reflexión que parte de la comunicación de marketing hasta llegar a la comunicación como encuentro sociocultural. Además, plantea los desafíos que representan estas transformaciones para las organizaciones.

**Palabras clave:** comunicación estratégica, paradigmas, encuentro sociocultural, organizaciones, desafíos, Dircom.

the denomination used when referring to communicative management as well as in its impact and relevance. This article tackles the evolution of strategic communication paradigms from a reflection that comes from marketing communication to communication as a socio-cultural encounter. It also states the challenges that these transformations represent for organizations.

**Keywords:** Strategic communication, paradigms, socio-cultural encounter, organizations, challenges, Dircom.

## Introducción

Este artículo presenta una reflexión sobre la transformación de los paradigmas de la comunicación estratégica, a partir del análisis de aportes teóricos generados por autores representativos en el tema, como Cees Van Riel, Joan Costa, Annie Bartoli, Gabriel Kaplún y Sandra Massoni, entre otros. Para evidenciar dicha transformación se plantea un recorrido por los diversos enfoques de la comunicación en las organizaciones, como la comunicación de marketing, comunicación mediática, comunicación como proceso de construcción de vínculos humanos y comunicación como escenario de encuentro sociocultural.

Este artículo se propone presentar un análisis sobre los retos que plantea la comunicación estratégica, a partir de la presentación de los cambios que se han generado en esta área, los cuales van más allá de apellidos

y denominaciones, y abarcan el alcance de la comunicación y el rol del Dircom en las organizaciones. Esta reflexión surge con el fin de contextualizar a líderes organizacionales y profesionales de la comunicación sobre el verdadero valor de esta, sus aportes y la necesidad de desarrollar procesos comunicativos que trasciendan los esquemas tradicionales.

Una de las mayores dificultades de los comunicadores es traducir en hechos lo estratégico. Gran parte de los profesionales entienden la importancia de la comunicación en las dinámicas organizacionales y son conscientes de su transversalidad y de la contribución que pueden realizar para conseguir el logro de los objetivos estratégicos. Sin embargo, al momento de desarrollar procesos comunicativos les cuesta trasladar lo estratégico a la práctica y evidenciar sus aportes.

En la realidad el enfoque comunicativo tradicional sigue estando vigente en las organizaciones. A pesar de contar en algunos casos con plan de comunicaciones y de considerar importante planear los procesos, el día a día y sus requerimientos siguen demandando gran parte del tiempo. Igualmente, es evidente la preponderancia que se le continúa adjudicando a los canales, al mensaje y a las piezas comunicativas, donde priman las relaciones lineales de tono institucional, las cuales están lejos de constituir un diálogo real y de reflejar el verdadero sentido de la comunicación. “Nosotros los humanos gastamos enorme cantidad de energía en no cambiar, en mantenernos como éramos antes. Nos amurallamos en nuestras presunciones y por eso nos cuesta tanto cambiar” (Massoni, 2009).

De esta manera, los profesionales de la comunicación y las organizaciones están llamados a gestar transformaciones que trasciendan el discurso y que logren erigir procesos participativos donde la intención no sea influir en el otro, sino construir desde sus perspectivas y particularidades. En esta medida resulta fundamental que se tenga como referencia los cambios que han surgido en los

paradigmas de la comunicación estratégica. Y estos se trasladen de la teoría a la acción.

### **Cambios en los paradigmas comunicacionales**

A través de los años el concepto y el abordaje de la comunicación en las organizaciones ha ido cambiando, en gran parte como respuesta a las demandas del entorno, pero a su vez como resultado de un proceso de reflexión y evolución de la disciplina.

En primera instancia, la comunicación corporativa surgió como campo de acción emergente de las relaciones públicas y la publicidad. Esto teniendo en cuenta que las R.R.P.P. han adquirido un desprestigio, al ser consideradas una actividad frívola y trivial, y por otra parte que la publicidad representa un abordaje limitado.

En este sentido, se dio paso a una ramificación de la comunicación, la cual se presentó como una herramienta empleada por las empresas para desarrollar procesos comunicativos enfocados en la promoción comercial, la publicidad y el mercadeo.

De esta manera, surge inicialmente una comunicación de corte empresarial que enfoca sus acciones en la contribución a los procesos de

venta y producción. Este planteamiento se ve reflejado en el aporte realizado por Cees Van Riel, en el que expone que la comunicación corporativa se compone de tres formas: “comunicación de marketing”, “comunicación organizativa”, y “comunicación de dirección”.

La comunicación de marketing se usa como término general para cubrir la publicidad, las promociones de ventas, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, y otros elementos (de comunicación) del mix. La comunicación organizativa cubre las relaciones, las relaciones con las administraciones públicas, las relaciones con los inversores, la con el mercado de trabajo, la publicidad corporativa, la comunicación ambiental, y la comunicación interna (Van Riel, 2003).

Por su parte, la comunicación de dirección busca generar control y autoridad, a partir del consentimiento de aquellos a quienes se dirige. “Convencer continuamente a cada subordinado de que las metas de la organización son deseables. Por tanto, la comunicación es esencial para una organización, no sólo para transmitir autoridad, sino también para lograr la cooperación (Timm, 1986)” (Van Riel, 2003).

De esta manera, este enfoque representa la comunicación estratégica como aquellas formas de comunicación corporativa en las que priman los medios y los mensajes con fines persuasivos, donde el objeto último es el convencimiento de los públicos para la adquisición de productos o la realización de acciones dispuestas desde la dirección.

Posteriormente, las dinámicas organizacionales cambiaron, comprendiendo que la visión empresarial ya no solo debía estar sustentada en el paradigma de economía, producción y administración que ha marcado el accionar de la empresa desde el siglo XIX (Costa, 1999), sino que debía ir más allá. Estaba llamada a responder por la gestión de las relaciones, las particularidades de los actores y los intangibles.

En el siglo XIX la empresa funcionaba sobre cuatro ejes: Economía, organización, producción y administración. Hoy en el siglo XXI el nuevo paradigma se basa en cuatro núcleos llamados: identidad, cultura, acción y comunicación; estos se superponen a los del siglo anterior y fecundan procesos de dinámica global en la empresa. La imagen, como el activo principal de la empresa y la

acción como esencia de la comunicación, preservando la vida social de la organización (Costa, 1999).

A partir de ese momento empieza a concebirse la comunicación como proceso de gestión de la imagen, la identidad y la cultura de la organización. Se amplía el campo de acción hacia la administración de los intangibles y su protección como activos valiosos de las entidades. La producción mediática es considerada una actividad complementaria, más no el centro de la labor comunicativa. Surge la comunicación como acción, donde todo comunica.

Por su parte, Gabriel Kaplún acerca la comunicación al enfoque social y le otorga valor sustancial a los actores, sus particularidades, el proceso de mediación y los significados que construyen desde la interacción. Plantea una comunicación más asequible para las organizaciones de diversa naturaleza y no solo enfocada a la empresa privada. Define la comunicación “como producción de vínculos y sentidos” (Kaplún, 2007), pues cada vez que se habla de problemas o necesidades de comunicación en una organización, “se está aludiendo a una de dos cosas o a ambas: un vínculo que se perdió o que nunca existió, y

que se quiere (re) construir, o bien un sentido que no está claro o no es compartido” (Kaplún, 2012).

En este sentido, avanza en la percepción de los actores como seres partícipes y no como meros receptores de información. Además, plantea la necesidad de pensar las organizaciones como construcciones colectivas, que redefinen los problemas. “Admitir la existencia de intereses diferentes, es el primer paso para construir la posibilidad de acción colectiva en torno a algún interés común. Y redefinir un problema para asumirlo desde ese interés común, es construir un deseo colectivo” (Kaplún, 2012).

Por último, el nuevo paradigma de la comunicación estratégica responde al desarrollado por Sandra Massoni, donde se propone “abordar lo comunicacional como un fenómeno situacional complejo y fluido, un estudio de las relaciones emergentes, de lo que enactúa y hace nacer nuevas realidades compartidas a partir de las matrices socioculturales” (Massoni, 2009).

Este modelo presenta una transformación total del enfoque comunicacional y de su metodología, pues contempla la comunicación como un espacio de encuentro sociocultural que implica acciones y sentidos

compartidos, los cuales se construyen a través de la conversación como dispositivo, donde se identifican las diferencias pero también los puntos de encuentro. La construcción de la realidad social implica un reconocimiento del otro y un entendimiento a partir de la discrepancia y no del convencimiento. Los actores son, quienes en su rol activo, identifican la problemática y las soluciones, no el especialista de la comunicación.

En últimas se trata de pensar y actuar para favorecer los vínculos, los intercambios, la afectación mutua. Entender la comunicación estratégica como cambio social conversacional. “La comunicación en un mundo fluido es entonces identificar aquella parte de la solución que cada actor puede y quiere abordar porque responde de alguna manera a sus intereses y necesidades actuales en torno a la problemática”. (Massoni, 2008)

### **Retos de la comunicación estratégica, más allá de la planeación**

Por años, diversos autores han planteado que la comunicación estratégica es aquella que se efectúa mediante la metodología de la planeación estratégica, por medio de un proceso

de investigación (análisis situacional, DOFA, diagnóstico), una propuesta de acción (plan de comunicaciones) y su respectiva evaluación (indicadores y cuadro de control o seguimiento).

También se ha aludido a la comunicación estratégica como aquella que se da exclusivamente en empresas o instituciones del sector privado, pero además se ha adjudicado como algo propio de las grandes entidades, un gasto oneroso, un lujo que solo las compañías con sólido capital, amplia cobertura y un gran número de trabajadores requieren.

Sin embargo, la comunicación es transversal a todos los procesos y organizaciones y surge día a día en sus dinámicas, ya que esta es inherente al ser humano y permea las estructuras públicas, privadas y sociales. Entendiendo que la comunicación organizacional o estratégica no es una herramienta empresarial, sino que constituye un proceso de diálogo y de encuentro para la construcción de realidades sociales, a partir del conjunto de percepciones individuales.

De igual manera, la comunicación estratégica va más allá de la aplicación de una metodología. Representa un hecho más complejo. Un proceso interdisciplinar e integrador, alejado del ego del especialista. Exige

romper con la comunicación lineal y el mensaje institucional, para construir desde el conjunto y la concertación, a partir del reconocimiento del otro.

En este sentido, autores como Annie Bartoli abren el espectro al plantear que “actuar en el ámbito de la comunicación supone a la vez, identificar objetivos y necesidades, tomar en cuenta facetas psicológicas e interpersonales, reconsiderar técnicas empleadas o no utilizadas, organizar procesos de coordinación y concertación necesarios...” (Bartoli, 1992).

Aseveración que plantea la necesidad de reconocer los actores desde sus facetas psicológicas e interpersonales para construir de manera colectiva y no desde la óptica etnocentrista. En coherencia con ello, Gabriel Kaplún afirma que:

... la función de comunicación es, entonces, la de propiciar que la organización sostenga un diálogo con los diversos actores relevantes para su accionar, y en diálogo interno para construir deseo y acción colectiva... ello exige salir del mediacentrismo y apropiarse de nuevas herramientas, en interlocución con otros campos académicos y profesionales (Kaplún, 2012).

Es así como gestionar estratégicamente la comunicación en las organizaciones plantea múltiples desafíos para los profesionales de este campo, los directivos y las instituciones. Para ilustrarlos es necesario reseñar de manera sucinta lo planteado por Sandra Massoni, en el texto modelo de comunicación estratégica e interrelacionar un diálogo entre lo propuesto por la autora y lo expuesto por el académico Gabriel Kaplún.

### **De la comunicación lineal a la conversación.**

El primer reto que debe asumir el comunicador y la organización como tal, es pensar la comunicación más allá de los medios y los mensajes. Alejarse de la transmisión de información para pasar a la construcción de escenarios de diálogo y de participación activa que posibiliten el encuentro entre la institución y sus actores.

La comunicación es el espacio relacionante de la diversidad sociocultural (Massoni, 2003) porque es allí donde cada uno de nosotros, a partir de nuestras propias matrices socioculturales, pacta, negocia si va a conceder veracidad a nuevos



argumentos o si va a negársela. Es estratégica por tanto porque es donde ocurre el cambio, la transformación (Massoni, 2011).

En esta medida es imperativo conocer los actores, sus contextos y percepciones, porque es allí donde está en juego la credibilidad de la organización y la legitimidad de sus acciones.

En lugar de centrarnos exclusivamente en la emisión, los mensajes, los canales de distribución, etc. necesitamos también conocer las matrices a partir de las cuales se va a leer esa información. Que el mensaje se distribuya y llegue a manos de los destinatarios no asegura absolutamente nada. Está claro que no es así como funciona. Necesitamos pensar en los contextos en los que circularán nuestros mensajes (Massoni, 2011).

En palabras de Gabriel Kaplún, se trata de un proceso que implica pasar del enfoque resistente al emergente. Abandonar el reduccionismo y el instrumentalismo que implica la gestión a partir de canales y piezas comunicativas, para llegar a la gestión estratégica en la que mediante el diálogo se construyen vínculos y

sentidos, pero además deseos y acciones compartidas.

## De los medios a los procesos

De esta manera, se debe cambiar el enfoque no solo en la noción, sino en sus elementos. Abandonar la visión centrada en medios para alojarse en una que privilegie los procesos. Esto permitirá un mayor impacto y entendimiento. Conocer la realidad desde la multidimensionalidad.

De los medios a los procesos, implica utilizar los medios como soporte de la estrategia, más no como estrategia o fin último. La comunicación debe propender por la comprensión de las realidades y la acción a partir de procesos colectivos y planificados, en los que se privilegie el análisis de lo simbólico, de lo interpersonal y lo social. En este sentido, la comunicación como proceso involucra toda la organización y articula los aportes de las diversas áreas del conocimiento.

Para poder ver procesos y estructuras se requieren herramientas que trascienden las formaciones tradicionales y la experiencia profesional de muchos comunicadores. Herramientas que provienen de las ciencias humanas y sociales –sociología,

antropología, semiótica, psicología social, administración– y que, aunque incorporadas parcialmente a las carreras de comunicación, muchas veces operan más como herramientas para pensar –una vez más– los medios, que para comprender los procesos, los tejidos comunicativos (Torres, 2006) (Kaplún, 2012).

### De la persuasión al entendimiento

El fin de la comunicación en las organizaciones no puede continuar siendo convencer o persuadir a sus actores para que asimilen y acepten su mensaje, o para que realicen una acción en beneficio de la entidad emisora. La comunicación es un proceso entre pares, donde se reconoce al otro como dialogante válido.

Por consiguiente, la comunicación estratégica propone abordar las realidades desde la conversación, donde el objetivo no es convencer al otro sino comprenderlo, para construir desde la diferencia y los puntos de encuentro, las problemáticas, estrategias y soluciones. “Tenemos, básicamente, que poder ponernos en el lugar del otro para reconocerlo. Solo así podremos convocarlo a participar” (Massoni, 2011).

### De los receptores a los actores sociales

En sincronía con lo anterior, la construcción colectiva exige reconocer al otro como actor social y no como receptor pasivo de información. Ser conscientes del papel que cumplen nuestros *stakeholders* en los procesos organizacionales. Esto, no por reconocimiento nuestro, gracias a que le adjudiquemos dicho valor, sino por la necesidad de comprender la realidad en todas su dimensiones.

Los actores “no son nunca estandarizados ni permanentes, sino que son reconocidos como relevantes para cada aspecto del problema desde una perspectiva de complejidad. No son simples receptores”. (Massoni, 2011)

De esta forma, si la organización desea generar transformaciones y convocar a la acción, deberá reconocer la multidimensionalidad de los fenómenos para abordarlos con mayor efectividad. Esto se logra a partir del diálogo, de las voces de los actores, de comprender su relevancia en torno al problema y la solución. Para ello, Sandra Massoni propone “recuperar los saberes, intereses y expectativas de los grupos y sectores involucrados para organizar

en la estrategia acciones capaces de asumir las lógicas del juego” (2011).

### **De la verdad institucional etnocéntrica a la participación de la diversidad**

De acuerdo con Gabriel Kaplún, “la comunicación dominante ha sido pensada para alimentar la ilusión de la homogeneidad, la centralidad y las fronteras nítidas que forman parte de la racionalidad organizacional hegemónica” (2012).

En esta medida, las organizaciones han dedicado tiempo, recursos y esfuerzos a instaurar entre sus públicos discursos homogenizantes, mensajes construidos desde el etnocentrismo, donde se establece que la información válida es la que emite la entidad, cerrando con ello las puertas a la interacción u ofreciendo participación ilusoria.

Las organizaciones han evitado establecer espacios de conversación con sus actores por temor a las críticas y los cuestionamientos, pues ven este intercambio como una amenaza a su verdad y no como una oportunidad de construir articuladamente.

Frente a esta realidad, lo que se propone es edificar el proceso de comunicación, de inicio a fin, en conjunto

con los actores sociales desde una mirada respetuosa de la diversidad. Dejar de lado la visión fragmentada de un área y la mirada del especialista, donde los públicos participan en el diagnóstico pero son aislados y desconocidos en la construcción de propuestas y estrategias. Es decir “implica pasar de entender la participación como una prescripción- receta de algo definido como bueno y que alguien debe hacer/ saber- a abordarla de forma inclusiva” (Massoni, 2011).

### **De las estrategias como formulas a las estrategias contextualizadas**

“El diseño de estrategias de comunicación no es un plan, una fórmula a aplicar, sino un conjunto de dispositivos que mejoran la oportunidad de contacto con el otro” (Massoni, 2011).

La estrategia no es una fórmula mágica aplicable a las diferentes organizaciones para dar solución a sus problemas. La estrategia de comunicación es la posibilidad de establecer espacios de encuentro para convocar a la acción de los actores relacionados con una situación determinada.

Es así como Sandra Massoni propone: “las estrategias de comunicación como dispositivos de reconocimiento y a la vez de interpelación de la heterogeneidad sociocultural que serán transformadoras en tanto logren ser más preguntas que respuestas, en cuanto logren inquietar a los actores y sean capaces de convocarlos”. (Massoni, 2012).

Para ello, se propone diseñar las estrategias de comunicación a partir de lo que cada actor “puede/quiere” en un determinado momento, considerando sus intereses y necesidades actuales.

### **Del comunicador especializado al facilitador de encuentro**

Por último, el desafío más grande que plantea la comunicación estratégica es dejar de pensarse como hacedores de medios y constructores de mensajes. El comunicador debe ir más allá, debe potenciar la escucha de la organización sobre su entorno y apropiarse de (o construir) herramientas adecuadas para ello (Kaplún, 2012).

Los comunicadores estratégicos son facilitadores del encuentro sociocultural, posibilitadores de diálogo. Tarea que no se torna fácil en el contexto inmediatista, por ello se

requiere que dichos profesionales desarrollen ciertas especificidades que les permitan abordar la realidad y convocar a los actores desde la comprensión de sus realidades. Con respecto a ello, Sandra Massoni expone unas características sustanciales de este profesional:

... una mirada comunicacional que nos diferencia de otros científicos sociales y a la vez de otros profesionales. Tenemos una forma de reflexión/acción que nos compete como comunicadores articuladores de la diversidad sociocultural. Somos operadores de la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional desde una mirada respetuosa de la diversidad. Somos buscadores del cambio deseable y posible desde un reconocimiento de las trayectorias de las matrices socioculturales, considerando sus modalidades de vinculación con las problemáticas, sin pretensiones de completitud, tampoco de dogma, siempre abiertos a la heterogeneidad del mundo (Massoni, 2011).

El comunicador estratégico no es un mero ejecutor de productos comunicativos, es un profesional con capacidad de analizar la dinámica

social y de hallar (o construir) puntos de articulación entre la diferencia. Es un especialista en reconocer y en promover encuentros socioculturales para facilitar el cambio social conversacional. Allí está el reto.

## Referencias

- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. México: Paidós.
- Castellanos, F., Polanía, L., & Güisa, C. (2011). *Importancia que tiene la gestión en comunicación estratégica para las organizaciones más representativas de Neiva*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción*. México: Paidós.
- Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. *Diálogos de la comunicación*, 8, 1-23.
- Massoni, S. (2008). *Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. FISEC, 45-56. Recuperado de <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=952>
- Massoni, S. (2009). *Comunicación Estratégica: somos seres en-red-dándonos*. FISEC, 3-24. Recuperado de: [http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec\\_estrategias\\_n12\\_m1pp3\\_24.pdf](http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/254/fisec_estrategias_n12_m1pp3_24.pdf)
- Massoni, S. (2011). Modelo de Comunicación Estratégica. *Razón y palabra*. Recuperado de: <https://octavioislas.files.wordpress.com/2011/08/massoni-modelo-comunicacion3b3n-estrategica3a9gica.pdf>
- Massoni, S. (2012). *Crónica de la comunicación en un mundo fluido*. FISEC, 69-85.
- Muñoz, Z. (2013). *Estrategias comunicativas de empresas reconocidas de Neiva para competir en un mundo globalizado, entre 1996 y 2010*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Semillero comunicación y organizaciones. (2012). *Caracterización de los procesos comunicativos que han venido implementado las organizaciones más representativas de Neiva, ante la llegada de organizaciones nacionales y multinacionales desde 1994 hasta el 2010*. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Van Riel, C. (2003). Tres formas importantes de comunicación corporativa.

*Razón y palabra*, 34. Obtenido de-  
[http://www.razonypalabra.org.mx/  
antecedentes/n34/cvanriel.html](http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/cvanriel.html)[http://  
www.razonypalabra.org.mx/](http://www.razonypalabra.org.mx/)