

# Lenguaje, comunicación, estrategia y el sentido de lo humano en la gestión

LUIS HORACIO BOTERO MONTOYA  
UNIVERSIDAD PONTIFICA BOLIVARIANA

## Introducción: lo estratégico y lo militar

Pese a que la palabra *estrategia* no es nueva y que su origen se encuentra desde la Grecia antigua y, en particular, en el arte de la guerra, es a los militares de mediados del siglo xx a quienes les debemos que el concepto se haya reincorporado a la administración y que este vocablo sea acompañado por otros, bajo el pretexto de que no es posible ser competitivo sin ser estratégico, máxime en un mundo altamente cambiante, donde la competencia con el otro (al que se ve como un enemigo) es a muerte. El mismo concepto de *estrategia*, al trasladarse a la comunicación, resulta también común y predecible al punto que es menester señalar que toda comunicación como acto humano es estratégica.

Pese a que el concepto de *estrategia* es utilizado como algo común en el lenguaje de las empresas, no hay univocidad en cuanto a la concepción teórica y práctica del término. Al parecer, todo en la organización se torna en *estratégico*.

Durante el siglo xx, y por razones propias del marketing de guerra, los gurús de la administración llenaron páginas enteras con las palabras *estrategia* y *estratégico* y fueron los empresarios de la generación de los últimos 20 años quienes contrataron expertos en planificación estratégica, cultura estratégica y comunicación estratégica, para que desarrollaran acciones propias de un campo de batalla, puesto que la guerra con los competidores era inevitable, máxime en un mundo cambiante y turbulento como el nuestro.

Tras la Segunda Guerra Mundial, el concepto de *estrategia* tuvo enorme popularidad, moda que se debió al espectacular desarrollo de los métodos de recolección, tratamiento y previsión de la información por parte de los estados militares, métodos que fueron casi inmediatamente trasladados a los ámbitos empresariales. Los empresarios y, por ende, las academias, no tardaron en adoptar este lenguaje en sus discursos. La estrategia militar hizo tránsito al lenguaje empresarial y fue así como se incorporaron palabras como misión, visión, táctica, estrategia y logística al glosario de la administración.

Pero la *estrategia* en sí misma no es el problema. El problema es la significación que se le ha dado al vocablo y más aún su carácter reduccionista al arte militar y de la guerra.

## Lo estratégico desde otra orilla

La palabra *estrategia* proviene del griego *strategos*. La etimología de la palabra se compone de *stratos* (fuerza armada) y *agein* (guiar, conducir). La palabra está estrechamente ligada al arte militar. En lengua griega, designaba a los jefes del ejército y se aplicaba al arte de evolucionar un ejército en un escenario de operaciones.

En la actualidad, en el uso propio del vocabulario administrativo, la palabra designa el conjunto de tareas que cumplen los miembros de la alta dirección y sus asesores, encaminados a definir y a decidir las grandes orientaciones periódicas de la empresa y a realizarlas en términos de estructuras y medios. “Es el mantenimiento, en cierta forma permanente, de una ‘visión de futuro’ continuamente retroalimentada por las informaciones del entorno, tanto interno como externo” (Aktouf, 2001, p. 187).

Sin embargo, la acepción del término *estrategia* parece variar conforme a las necesidades y tendencias de la administración en diferentes épocas. En los 70 y durante la década de los 80, la *estrategia* siguió ampliando su dimensión como campo de investigación, de enseñanza y de práctica, y como aplicación indistinta por parte de los administradores, directivos, asesores y expertos.

Después de Mintzberg, uno de los aportes más importantes es sin duda el de Porter, quien elaboró un análisis sectorial que trasciende el simple estudio de las posiciones y proyectos de la competencia. De acuerdo con Porter, una buena estrategia debe también comprender el estudio de los clientes, los proveedores, los productos sustitutos. Es el conocimiento más completo posible del estado actual de todos estos elementos y de sus respectivas tendencias, lo que establecerá una estrategia realmente competitiva y adaptada.

A finales de los 80 y principios de los 90, Allaire y Firsirotu definieron que la *estrategia* tenía tres componentes: información, innovación e implantación.

Estos autores proponen distinguir entre dos estados de estrategia: la estrategia formal y la estrategia actualizada. La primera es una operación cognitiva y conceptual donde se efectúa el proceso de análisis formales de la información, mientras que la segunda se define por las acciones y decisiones estratégicas emprendidas y llevadas a cabo. La interacción de ambas formas de estrategia es lo que permite una adaptación más eficaz (Aktouf, 2001, p. 118).

Hafsi (1985) propuso hacer una distinción en el nivel de los roles de los diferentes peldaños directivos. El trabajo de formulación de la estrategia se haría esencialmente en el nivel de los llamados *meta-gerentes*, que coordinan a un conjunto de dirigentes, por oposición a los gerentes a secas, que controlan operaciones. La estrategia sería así una especie de *meta-administración*, es decir, una gestión que se ejerce por encima de la administración de la producción de los bienes o servicios ofrecidos por la empresa.

Este debate sobre la concepción del término *estrategia* y cuál definición resulta ser la más adecuada, es interminable. Las tendencias y escuelas que hablan sobre la *estrategia* y lo *estratégico* son cada vez más numerosas e, incluso, existen apellidos para esos vocablos, tal es el caso de la estrategia comunicacional.

## Estrategia comunicacional

Los conceptos de *estrategia*, aplicados al campo de las comunicaciones, resultan también disímiles. Fernández y Dahnke (1986) señalan que “la estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo” (p. 98). En esta definición se da prioridad al fenómeno del grupo dentro de la empresa.

Por su parte Tompkins (1989) expresa que “la estrategia corporativa solo puede ser creada en la comunicación” y agrega que “la estrategia es un precursor simbólico de la acción” (pp. 87-88). En esta definición cobra importancia el concepto de que solo es posible hablar de estrategia general de la organización desde la realidad comunicacional.

Weil (1990) afirma que “la estrategia de comunicación es ante todo la elección de una tarjeta de visita de la empresa” (p. 124). En esta definición podemos entrever que el concepto de la autora está animado por el concepto de que la estrategia de comunicación es una forma de presentación que la organización determina y que hace común entre sus integrantes.

Para Garrido (1999), el concepto de estrategia de comunicación desde una perspectiva estructuralista se entiende como “el camino óptimo para llegar al logro comunicacional y los pasos a dar para conseguirlo” (p. 80). Entre tanto, para Joan Costa (1999) es “a partir de la mentalidad corporatista, donde las decisiones estratégicas se extienden de un modo especial a los grandes vectores” (p. 58), dado que las decisiones de comunicación estratégica en la empresa, al funcionar de un modo integrado y holista, asumen una fuerza vital de unión y proyección para la misma, que integra lo que Costa señala como “vectores de primer nivel” y que dependen del proyecto de la empresa y la proyectan en el tiempo.

El mismo Garrido (2003)<sup>1</sup>, desarrolla el concepto de la estrategia de comunicación. “Las comunicaciones de una organización son estratégicas cuando son corporativas” (p. 83). Es decir, cuando integran todas sus formas y posibilidades de comunicación en un discurso y actuar unísonos. La dimensión estratégica es, entonces, consustancial de la concepción corporativa de la comunicación. Por tanto, los adjetivos *corporativa* y *estratégica* no deben ir juntos en la comunicación, pues ello resulta redundante.

Es desde esta perspectiva integradora que un autor como Hallet (1994) señala que “la estrategia de comunicación de la empresa cobra sentido en el largo plazo, cuando integra a todos los componentes y recursos disponibles” (p. 42).

## Aspecto crítico

Pese a todas estas definiciones y perspectivas, ninguna de ellas resulta satisfactoria para entender el acto de comunicar, puesto que las mismas son reduccionistas en su esencia.

Si entendemos la comunicación desde su perspectiva integradora, holística y corporatista, entonces es preciso señalar que aquellas definiciones de *estrategia comunicacional* resultan cortas, puesto que incluso ninguna de ellas habla desde una visión que le dé prioridad a la búsqueda de lo humano en el acto mismo de establecer una estrategia comunicacional para las organizaciones que impacte tanto su entorno interno como externo. Además, las comunicaciones en las organizaciones privilegian la búsqueda de rentabilidad y a ello responden las estrategias comunicacionales que los comunicadores ayudan a elaborar, con el fin de satisfacer los deseos de los dueños de las empresas.

De otro lado, el contexto de lo militar no ha perdido terreno; por el contrario, tiende a reestablecerse, dado los altos niveles de competencia que exige el contexto de la globalización.

1 En *Comunicación estratégica*, Garrido integra las concepciones de estrategia de comunicación en tres perspectivas: general, clásica e integrada (o corporativista)

Crear que una estrategia comunicacional diseñada desde la alta dirección e incorporada a unos planes de corto plazo es la solución a los problemas del clima organizacional y de imagen corporativa, es creer que la enfermedad está en las sábanas y no en el cuerpo que lo contiene.

Una estrategia de comunicación corporativa requiere ser pensada desde un diseño no lineal, es decir, desde una articulación teórica que tenga como norte la consecución de un proceso comunicacional que surja, a través de la implementación de objetivos integrados y coherentes con las necesidades de la compañía en el largo plazo. Si bien es cierto la rentabilidad ha sido explorada “in extenso” desde la perspectiva de las ciencias económicas, ha faltado aún analizarla y explicarla a cabalidad en la perspectiva comunicacional (Garrido, 2003, p. 87).

La otra parte crítica de la estrategia comunicacional la constituye la manipulación que del concepto se hace por parte de los directivos de la organización.

La frontera entre la manipulación y la comunicación estratégica es muy clara, bien gruesa: se llama ética empresarial. Todas las acciones estratégicas suenan a manipulación si no están direccionadas a un comportamiento ético y a unos objetivos de beneficio compartido, donde sumamos todos, desde el dueño de la empresa, sus empleados, hasta la comunidad que le rodea (Pizzolante, 2003, p. 98).

Desde esta perspectiva, la comunicación es una herramienta utilitarista que no aporta a un proceso estratégico ni a una mirada holística y corporativa de la organización ni a mejorar los niveles de comunicación, pues la comunicación se torna en razón instrumental, carente de sustento epistemológico y con un único objetivo: lograr la rentabilidad económica para ciertos agentes y actores de la organización, es decir, aquellos que están en la cima de esta.

## Racionalidad y discurso

Por más racionalidad del discurso e intentos de reemplazar los discursos empíricos por discursos científicos, racionales y ordenados, la comunicación y la administración no pueden desconocer algunos discursos simbólicos que los sustentan.

Uno de los efectos que ha dejado la civilización industrial es la negación misma de la civilización que dice defender. La ausencia de escenarios para lo colectivo, para la defensa del interés general sobre el particular, poco ha importado a las generaciones actuales.

Se ha sacrificado el fondo por la forma; pues comunicadores y administradores se han preocupado más por la técnica que por las personas. Al decir de Elton Mayo (1997), “la mera ignorancia de los métodos administrativos por parte de los dirigentes políticos e industriales de las democracias puede acrecentar peligrosamente la incapacidad de cooperación” (p. 89).

En una sociedad industrial moderna, las personas en su dimensión humana, es decir, como seres pensantes, que sienten, que sueñan, que aman, que tienen necesidades insatisfechas, no son consideradas. La única dimensión que se acepta desde la visión administrativa y comunicacional es la de Homo Faber (hombre que produce).

Los temas de la solidaridad, la fraternidad, la igualdad, la cooperación, la co-gestión poco o nada interesan a la sociedad que surge de la civilización industrial. Tal como lo señala Mayo, al citar a Le Play, “el carácter sobresaliente de una comunidad industrial es una condición de gran desorganización social en donde ha fracasado la efectiva comunicación entre individuos y grupos, por consiguiente, también fracasa la capacidad de cooperación espontánea y eficaz” (Mayo, 1997, p. 114).

Las tesis de la Revolución Industrial y de la Revolución Francesa quedaron relegadas, pues el pensamiento administrativo solo retomó aquello que le era propio de su interés que se identifica con un individualismo

exacerbado y un pregonar un derecho innegable de acceso al derecho a la propiedad privada, a los medios de producción. “Mientras la teoría administrativa siga tratando los problemas dentro de la doble dependencia teórica y práctica de la racionalidad económica como norma empresarial suprema, la empresa continuará siendo incapaz de explicar adecuadamente el problema de las relaciones humanas” (Dufour, 1995, p. 148).

La administración y la comunicación deberían no solo reivindicar su carácter humano, sino también las tesis que las fundamenta como acción y como prácticas para posibilitar la existencia de la civilización. En otras palabras, la administración y la comunicación deben asegurar para ese corpus social que los integra, la satisfacción de las necesidades materiales y económicas y el mantenimiento de una cooperación espontánea en toda la organización.

Es hora de superar el concepto de que nuestras prácticas administrativas y comunicativas apunten solo a lo material, a lo rentable, a lo eficiente, a lo que signifique ganancia y utilidad, para trascender hacia asuntos como el mantener la cooperación y la búsqueda permanente de un quehacer más humano.

## Conclusiones

La administración, entendida como el ejercicio de la economía en el nivel micro, demanda un cambio de mentalidad de aquellos que reproducen sus esquemas excluyentes y limitados (léase los administradores y los comunicadores).

Bajo esta perspectiva, a la que no sabemos si identificar como optimista o realista, consideramos que se requiere un nuevo tipo de pensamiento administrativo y comunicacional, pero sin la pretensión de establecer fórmulas salvadoras o recetas unificadoras. Se precisa de administradores y comunicadores que rechacen la racionalidad económica del cálculo y la proyección y sus derivados “científicos” como las únicas o mejores herramientas para explicar la complejidad de las organizaciones; que entiendan que la competencia como está planteada actualmente no puede ser el motor del mercado; que no se dejen confundir ni seducir con la

propaganda ni con seudoteorías administrativas alienantes, deshumanizantes y pauperizantes; que no se dejen cautivar por las ventajas de la especulación financiera, ni demás prácticas de la clase ociosa; que no oculten en el nivel cultural la posibilidad de hacer prevalecer lo antropológico; que no reproduzcan los esquemas paradigmáticos de exclusión y dominio imperantes en las teorías y discursos administrativos y comunicacionales.

Se busca, entonces, administradores y comunicadores integrales y éticos; que combinen teoría y experiencia, ciencia y doxa en busca de la sabiduría; que comprendan que es la ciencia la que está al servicio del ser humano y no en sentido contrario; que aprovechen las potencialidades físicas y mentales de sus dirigidos; la racionalidad y la irracionalidad; la planificación y la contingencia; que vean en la formación y en la educación los garantes de la creatividad; que tengan la humildad para sentirse por siempre incompletos; Por lo tanto, que estimulen la crítica (incluso en ellos), motiven la participación y encuentren en el ruido una posibilidad creativa, de crecimiento, de establecimiento de un nuevo y mejor (más adaptado) orden; En consecuencia, que privilegien el trabajo con el otro y que vean en las organizaciones el terreno para afianzar lo humano; que desarrollen su organización con base en el compartir a todo nivel y en todos los campos, desde la planeación hasta los beneficios, con una dimensión interdisciplinaria.

En otras palabras, administradores y comunicadores *más humanos* y con un gran bagaje cultural, que contribuyan a dignificar laboral y humanamente a todos los actores que le rodean, porque le encuentran sentido a la empresa en la medida en que son medio y fin para la satisfacción de las necesidades humanas y el desarrollo de las potencialidades de los individuos que en torno a ella conviven.

Se necesitan administradores y comunicadores que asuman que:

El hombre simple y llanamente es un ser entero, completo e integral. El hombre como un ser de palabra, de símbolos, de sentidos, de sociedad, de afectividad, de libre arbitrio (aún relativa) antes que visto como un recurso al servicio de la empresa, de la producción máxima del valor del intercambio (Aktouf, 2001, p. 234).

Y no se trata de una perspectiva antropocéntrica; es de sentido común.

## Referencias

- Aktouf, O. (2001). *La Administración: entre tradición y renovación*. Cali: Universidad del Valle.
- Costa, J. (1999). *La Comunicación en acción*. Barcelona: Editorial Ciac. Internacional-Paidós.
- Dufour, M. (1995). Síntesis. En *Cuadernos de Administración No 20*. Popayán: Universidad del Valle.
- Fernández, C. &, Dahnke, G. (1986). *La Comunicación Humana. Ciencia Social*. México: McGraw-Hill.
- Garrido, F. J. (1999). *Imagen & Empresas*. Santiago de Chile: Editorial Ril.
- Garrido, F. J. (2003). "Comunicación, estrategia y empresa". Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica –AICE-. Colección Hermes, Nº 2. Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M](https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M).
- Hafsi, T. (1985). Du management au métamanagement: les subtilités du concept de stratégie. *Gestion*, 10 (1).
- Hallet, J. (1994). *The New Role and Importance of Business Communication*. San Francisco: Editorial IABC.
- Mayo, E. (1997). *Problemas Sociales de una civilización industrial*. Buenos Aires: Nueva Visión.
- Pizzolante, I. (2003). El poder de la comunicación estratégica. Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica. *Colección Hermes*, (3).
- Tompkins, P. (1989). *Translating Organizational Theory*. En *Handbook of Organizational Communication*. Los Angeles: Sage.
- Weil, P. (1990). *La Comunicación Global*. Barcelona: Editorial Paidós.