

EPÍLOGO: Aportes para la construcción del campo de la comunicación estratégica hoy: reflexiones a manera de conclusión

La pregunta inicial

Este libro ha recogido quince abordajes diferentes de comunicación estratégica, algunos como resultado de ejercicios de investigación aplicada y otros de la reflexión en el quehacer académico y profesional de las y los autores, provenientes de Argentina, Chile, Bolivia y Colombia.

La motivación de la convocatoria para esta publicación apuntó, por una parte, a reconocer ciertas coincidencias y diferencias en la concepción y prácticas de la comunicación estratégica entre países de la región latinoamericana. Por otra parte se buscó tratar de identificar si era acertada nuestra intuición de que la gestión de la comunicación estratégica en organizaciones públicas, privadas o comunitarias, si bien tiene particularidades propias de cada sector, en realidad comparte múltiples aspectos, algunos esenciales y otros procedimentales, que le otorgan una función clave como articuladora, como puente o como inspiradora de creación colectiva.

De fondo, en la convocatoria del libro se refleja una intención de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones por reivindicar una comunicación en los procesos organizacionales que sea concebida y abordada sin temores dejando de lado la instrumentalización o los reduccionismos¹. Por el contrario, se buscó que se expliciten

1 Se hace referencia a un antiguo cuestionamiento realizado a la comunicación organizacional en cuanto a su fundamentación epistémica, así como también a su función social (de reproducción del sistema) y a prácticas recurrentes. Un desarrollo de este tema se puede ver en: Ávila (2004). Dirección General de Estudios

reflexiones y prácticas que muestren la necesidad y utilidad del pensamiento estratégico en la transformación y gestión del cambio. Para responder esta inquietud desarrollaremos las conclusiones en dos pasos: primero, discernir lo que resuena, y segundo, proyectarnos desde nuestros lugares y apuestas.

Lo que resuena

Los aportes de los autores y autoras se agruparon en seis grandes apartados: i) la comunicación estratégica como campo de estudio; ii) comunicación estratégica y construcción de público; iii) comunicación estratégica, culturas y territorios; iv) comunicación estratégica y cultura organizacional; v) comunicación estratégica y consultoría, y vi) evaluación de la comunicación estratégica. A partir de ellos, desarrollamos algunas reflexiones que quedaron resonando como aportes claves:

La transformación como agenda común

Las y los autores que respondieron a esta propuesta de publicación comparten unas perspectivas de la comunicación, de la ciencias sociales y en últimas del sentido de la vida, razón por la cual las respuestas al tipo de comunicación estratégica son altamente coincidentes. La mayor riqueza se encuentra, tal vez, en la diversidad de aportes, de las experiencias específicas de las y los autores que le suman su propio sabor, su valor agregado a las propuestas de gestionar la comunicación estratégica.

Solo cuatro de los quince textos son típicamente clasificables como organizacionales, mientras que los demás, tal vez, se enfocan en comunicación estratégica para el cambio social. Sin embargo, más que preocuparnos, esto nos va mostrando el acercamiento de enfoques que vamos logrando.

de Posgrado, Programa de Posgrado en Ciencias Políticas y Sociales: Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación, 2004. México: UNAM.

Se trata de una sola comunicación, ética, basada en criterios de sustentabilidad como especie y como planeta, descrita con fines de transformación: de subjetividades, de culturas, de territorios, sociedades. Ya se quieren superar trasnochados abordajes cosméticos de la comunicación, centrados en lo tecnológico o en lo puramente lucrativo, toman fuerza las inquietudes por el relacionamiento, por los actores y públicos de las organizaciones que no cuentan ya solo como consumidores o usuarios sino que, en tanto partícipes de ellas, son parte central del ser-pensar-hacer de las organizaciones y la sociedad.

Superación de los esquemas excluyentes

En perspectivas similares a las planteadas en la nueva teoría estratégica (Herrera y Guzmán), la comunicación enactiva (Masonni), la Facultad de Periodismo y Comunicación de la Universidad Nacional de La Plata (Bruno y Ceraso) o de otros autores y escuelas latinoamericanas de comunicación organizacional, integrada, planteada por la brasilera Margarida Krohling Kunsch o del enfoque desarrollado por el equipo del Latin American Communication Monitor, y que en Colombia impulsa la Dra. Ana María Suárez Monsalve, de la Universidad de Medellín, en fin, con todos soñamos que este campo de la comunicación estratégica lo enriquecemos, lo ampliamos, lo fortalecemos con pluralidad, creatividad, y sobre todo, con verdaderos diálogos entre abordajes diversos que entre todos vamos sistematizando. Con ello vamos complementando y rehaciendo como una comunidad de diálogo académico y social que aprehende y hace aportes concretos a la equidad, a la democracia y a la(s) convivencia(s) posibles, tan necesarias en el mundo actual y futuro.

La necesidad de formación de comunicadores estratégicos "enfocados" y "versátiles"

Puede decirse que gestionar la comunicación en los diferentes tipos de organizaciones comparte aspectos comunes como la capacidad de comprender la realidad organizacional y del entorno y la actitud dispuesta

para vivir y leer las realidades organizacionales con sentido crítico y de revisión constante. A la vez, cuentan con capacidades para planificar y cocrear la comunicación alineada con los retos estratégicos institucionales y en lenguajes creativos y adecuados para los públicos o actores previstos.

Los métodos, las técnicas y los instrumentos, en cambio, sí deberían ser diversos y específicos para lograr responder a aspectos como fines y características de la organización, cultura (formal o informal), integrantes de la organización y sus perfiles o por las dinámicas de trabajo.

Según lo escrito por las y los autores pareciera que hay ciertas habilidades que se tornan claves: i) comprensión de lo estratégico, ii) habilidad en el análisis de datos, iii) en el uso de narrativas transmediáticas, iii) conocimientos en el proceso de la política pública; iv) capacidad de generar relaciones o vínculos entre las organizaciones y sus públicos, entre otras, y v) capacidades para medir o evaluar las intervenciones, entre otras. Quizá la mayor insistencia tiene que ver con fortalecer el pensamiento estratégico y las concepciones y prácticas participativas y transformadoras de la comunicación.

En este sentido, el llamado es a construir aprendizajes mutuos, esto es, que por un lado la academia se abra a aprender de métodos menos o no convencionales de las organizaciones (y de proyectos procedentes del enfoque de cambio social), y al mismo tiempo, seguir avanzado en la rigurosidad del análisis de los alcances de las intervenciones realizadas, para así superar activismos y establecer logros y aprendizajes claros.

El sentido de lo público-político como tarea urgente

Se ha enfatizado en la necesidad de esclarecer y potenciar los aportes de la comunicación estratégica a la consolidación de culturas políticas democráticas, al diálogo social, a la convivencia pacífica, a la rendición de cuentas, al debate público y al fortalecimiento del tejido social. Esto parece tomar el sentido de urgencia por las complejas situaciones de

corrupción que se viven en los diferentes países, así como por la evidente crisis de aceptación y gobernabilidad de los presidentes de turno.

Proyección

Las ideas aportadas desde las y los autores nos cuestionan fuertemente a profesionales y estudiosos del campo sobre esas formas funcionales, creativas y críticas, en suma, relevantes que nos permitan seguir siendo vigentes e incidentes².

Trazando un mapa posible con las agendas por seguir, se avizoran dos posibles rutas:

- **Continuar los (nuevos) abordajes de la comunicación estratégica**

Lo primero es continuar lo avanzado desde aquellos enfoques alternativos de la comunicación estratégica que se han venido implementando y que mencionamos anteriormente: nueva teoría estratégica, comunicación enactiva, gestión de la comunicación de la UNLP, comunicación “integrada”, comunicación estratégica intercultural, o el de Latinoamerican Communication Monitor, etc. Es preciso continuar desarrollando investigación, informes de intervenciones, evaluaciones o mediciones que den cuenta de resultados documentados, metodologías exitosas y lecciones aprendidas que, al socializar en diversidad de espacios, eventos y productos comunicativos, permitan la circulación de saberes y el fortalecimiento del campo.

Pareciera que son urgentes los procesos de gestión de conocimiento que aborden temáticas específicas como responsabilidad social en las

2 Esta expresión, a propósito del interesante estudio realizado desde ALER sobre “Vigencia e Incidencia” de las radios populares de América Latina, y que fue la base de posteriores investigaciones y productos sobre el tema; disponible en: [https://radioformateca.wordpress.com/2019/03/20/la-radio-popular-frente-al-nuevo-siglo-estudio-de-vigencia-e-incidencia/amp/](https://radioformateca.wordpress.com/2019/03/20/la-radio-popular-frente-al-nuevo-siglo-estudio-de-vigencia-e-incidencia/)

organizaciones, comunicación interna en clave de relacionamiento, narrativas transmediáticas para el gobierno de lo público, gobernanza en las organizaciones, comunicación de crisis, comunicación pública, entre muchas más. Los diversos espacios, eventos y productos comunicativos son la base de la generación de conocimiento sistemático que permita, en la medida de lo posible, apropiarse aprendizajes concretos y escalarlos a otros niveles y contextos.

- **Recuperar y consolidar aprendizajes de comunicación estratégica y crisis, ahora más que nunca**

Aunque los textos se escribieron antes de la pandemia declarada por la OMS en marzo de 2020, los temas abordados por las y los autores señalaron inquietudes alrededor de temas como sentido de lo público, responsabilidad social, relaciones entre los equipos humanos, gobernanza y comunicación que humanice las organizaciones. Allí se refleja el énfasis en la comunicación estratégica social y transformadora que, si bien se debe al óptimo funcionamiento de las organizaciones, se inquieta también por aportar a la equidad social, a la inclusión, la convivencia y la paz.

La pandemia sacó a la luz y agudizó grandes problemas o fragilidades como especie, en temas como acceso a la salud, al trabajo, a la educación, la fragilidad de las democracias y también modificó los usos del tiempo libre y las relaciones ser humano con la tecnología digital.

Herrera y Guzmán mencionaron su inquietud por la cuarta revolución industrial, en aspectos relacionados con los riesgos de la hiper tecnologización del mundo, la inteligencia artificial y la consecuente deshumanización y exclusión que se podría generar. Señalaron, por ejemplo, que el impacto de esta revolución en nuestras vidas es de una magnitud inconmensurable. No solo afecta todo lo que hacemos sino lo que somos, es decir, nuestra identidad. Baste ver la incidencia que la convergencia tecnológica tiene en nuestra privacidad, en el concepto de propiedad, en los patrones de consumo, en el tiempo que dedicamos a todas las actividades y en nuestras relaciones. Hay quienes se pregun-

tan si la irrupción de la tecnología en nuestras vidas podría disminuir algunas de nuestras capacidades humanas. Aquí nosotros preguntamos, ¿los robots se están humanizando o los humanos se están robotizando? Probablemente están sucediendo las dos situaciones.

Se preguntan si es posible que la integración de las tecnologías disruptivas en la vida humana suponga una reducción de algunas de las capacidades del individuo como la compasión y la cooperación. Al mismo tiempo, consideran que es necesario construir un futuro que funcione para todos y superar la visión catastrófica de la cuarta revolución industrial, que pretende asociarla a un potencial para robotizar a la humanidad, privándola de alma y corazón. Aquí cabría preguntarnos si podría hablarse de una inteligencia artificial respetuosa del ser humano.

En este contexto, destacan la importancia de las personas y sus valores, y se señala el tránsito hacia una nueva conciencia social con una visión global y compartida. Aunque la sociedad se esté transformando digitalmente, los que actuamos somos los seres humanos con una tecnología a nuestro servicio, integrando nuestras capacidades en sus soluciones.

Se deriva, en consecuencia, la necesaria potenciación de las capacidades humanas y el ser humano relacional, destacado por la NTE, esto es, el fortalecimiento de la capacidad de pensamiento crítico, de escucha, de empatía, de diálogo que, aplicadas en las organizaciones, generen formas de *estrategar* efectivas y humanizantes.

Por lo demás, los sucesos relacionados con la geopolítica internacional muestran los efectos de las situaciones de guerra y la influencia negativa en las economías mundiales y latinoamericanas. Como estrategas de comunicación y científicos sociales debemos preguntarnos por el papel de la comunicación estratégica en la configuración de ciudadanías, individuales y colectivas, comprometidas con los derechos humanos, la dignidad humana, la convivencia, la paz, la equidad y el diálogo. Todo esto bajo la idea de que la guerra no debería ser, hoy por hoy, una opción viable y de que las organizaciones requieren ambientes favorables para desarrollarse.

La realidad nos empuja a pensar sobre lo fundamental. Allí, la comunicación se configura como campo fértil para fomentar valores que siguen siendo —o siempre deberían haber sido— anteriores al individualismo. Al fin y al cabo, como dice Merlano (2000, citado en Tobón 2013): “La sociedad debe abordar a las personas como fines en sí mismas y no como medios, en proceso de autorrealización y con una perspectiva del desarrollo a escala humana (Max-Neef), donde la solidaridad prime sobre la competencia” (p. 36).

Muchas Gracias. ¡Seguimos Adelante!

Referencias

Tobón, S. (2013). *Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación*. Bogotá: ECOE.