

Communication: strategic vector of learning organizations

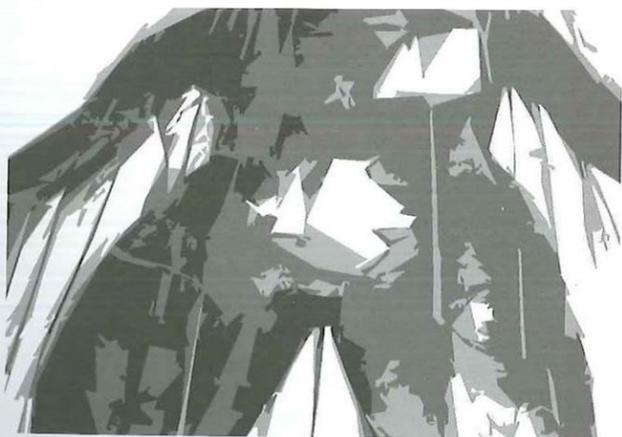
Summary: The Learning-Organization system is a trend that has captured the attention of administrators and managers who, in this era of globalization, are looking at these systems as an alternative option to promote not only changes and innovations, but also the posing of urgent challenges from all kind of organizations.

Nevertheless, proposals adopt a more communicative approach rather than a linear trend. Proposals also look at participation in terms of creative activities and brainstorming that are not linked to the communication systems within organizations. Instead, they occupy themselves the place of sporadic activities of a plan. In short, communication is considered a tool and not as a transversal axis of management.

In these terms, an analysis is proposed with the purpose of not only building a theory regarding the problem but also finding alternatives that could be transformed in contributions for the understanding of situations, as communication research moves in this direction.

Therefore, the learning organization proposal is analyzed based on the Science and Technology Mission documents. Then, this proposal is related to the contributions that, from Organizational Communication, allow the analysis of complexity in learning organizations that, in turn, is the same level of complexity found in the communication-culture-education axis.

Keywords: Communication, education, culture.



La comunicación: vector estratégico de las organizaciones que aprenden

Resumen: La estrategia de las *organizaciones que aprenden* ha ocupado la atención de administradores y gestores que, en esta época de globalización, encuentran en ella la alternativa de promover cambios e innovaciones, como retos inaplazables de todo tipo de organización.

No obstante, las propuestas adoptan por lo general un enfoque comunicativo de tipo lineal y consideran la participación en términos de actividades de creación, de lluvia de ideas, que no se enlazan con los sistemas de comunicación de las organizaciones, sino que se conciben como actividades esporádicas que acompañan un plan. En síntesis, se piensa la comunicación como herramienta y no como eje transversal de la gestión.

En estos términos se propone la reflexión, no con el ánimo de construir teoría con respecto al problema, sino de evidenciar alternativas que podrían, en la medida en que las investigaciones en comunicación avancen en esta línea, convertirse en aportes para comprender las situaciones.

Para ello se analiza la propuesta de organizaciones que aprenden desde los documentos de la misión Ciencia y Tecnología, para luego relacionarla con los aportes que desde la comunicación organizacional permiten evidenciar la complejidad de las organizaciones que aprenden, que no es otra que la encontrada en el eje comunicación, cultura, educación.

Palabras clave: Comunicación, educación, cultura.

Martha Lucía Mejía Suárez: Comunicadora social periodista de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB; especialista en Gerencia de la Comunicación Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana, UPB, Bucaramanga, y especialista en Educación con Nuevas Tecnologías de la UNAB. En la actualidad adelanta la maestría en Semiótica de la Universidad Industrial de Santander, UIS. Ha sido periodista de los diarios Vanguardia Liberal y La República; coordinadora de comunicaciones en empresas regionales y en la Feria Internacional del Calzado, Leather Collection. Participó en la mesa de desarrollo social del Programa Bucaramanga Competitiva y como miembro del Comité de Asuntos Ambientales de la ANDI, seccional Bucaramanga. Se ha desempeñado como docente universitaria en la UNAB y la UPB.

La comunicación: vector estratégico de las organizaciones que aprenden¹

Martha Lucía Mejía Suárez

El tema de las *organizaciones que aprenden* no es nuevo, pero, como todo lo que llega a nuestro medio, se conoció en Colombia en 1991, cuando la denominada Comisión de Sabios entregó al Gobierno Nacional, siendo presidente César Gaviria Trujillo, un documento en el cual se aprecian las líneas de acción que deben seguirse en los próximos 25 años para apoyar el desarrollo del país. En el informe "Colombia al filo de la oportunidad" (Presidencia de la República: 1996), en el cual se condensa la propuesta de la Comisión, se hace énfasis en la transformación de las actuales organizaciones educativas, oficiales, industriales y sociales en núcleos colectivos y públicos que garanticen el desarrollo social e institucional, mediante acciones orientadas a la educación, la investigación y la producción.

¿De dónde viene la idea? El concepto de organizaciones que aprenden se identifica a partir de los programas de calidad, según los cuales una organización, cualquiera que sea su proyecto, tiene que pensarse en términos de mejoramiento continuo y orientarse hacia el servicio. En los 90 el concepto se concreta en las propuestas de autores como Peter Drucker, quien se refiere al tema, al especificar por qué las organizaciones tienen que prepararse para actuar en la sociedad del conocimiento y la información, mediante una actitud permanente de aprendizaje².

Paralela a esta concepción, en Norteamérica y Europa, es la de la comunicación como estrategia de gestión, según la cual el proyecto de organización debía comunicarse para garantizar el aprendizaje continuo y el logro de una mayor competitividad.

En este contexto de la sociedad del conocimiento y la información se comprende la idea de que es en las organizaciones donde se ofrecen mayores alternativas para el desarrollo de un país. Igual apreciación se encuentra en las palabras de Joan Costa, investigador español, cuando describe a las organizaciones como "organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global"³.

Lo que no se incluye en las propuestas es la situación particular de las organizaciones latinoamericanas. De hecho, al analizar la propuesta de Drucker se entiende que en su desarrollo no se admite la diversidad cultural que en nuestro medio es habitual; no se habla de las incoherencias de las estructuras organizacionales, copiadas del capitalismo y gestionadas, algunas desde las propuestas modernas y otras mediante relaciones de propiedad y dominio feudal. En la visión del comunicador Costa la propuesta cultural es más abierta, pero su experiencia se relaciona más con estructuras organizacionales menos caóticas que las nuestras.

¹ Adaptación del texto correspondiente al problema y marco teórico del proyecto de investigación: "La comunicación como vector estratégico de las organizaciones que aprenden".

² Drucker, Peter, *La Sociedad Postcapitalista*, Bogotá, Norma, 1996, p. 52.

³ Costa, Joan, *Comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión*, Barcelona, Paidós, 1999, p. 13.

La Comisión de Sabios sí destaca, como problemas para comprender el concepto, las dificultades para acceder a él por la debilidad de los sistemas de difusión y por la poca permeabilidad que existe en las organizaciones colombianas para pensar las nuevas propuestas y traducirlas en innovación; una consideración que remite al problema de nuestra cultura.

En nuestro medio, hablar de organizaciones que aprenden impone la urgencia por desarrollar el tema desde las culturas particulares y de la forma como se intenta la construcción de un discurso común y compartido. Impone también la urgencia por encontrar la relación entre la cultura y su discurso, con la estructura organizacional y la forma como el colectivo conoce y aprende a desarrollar su acción.

El reto implica también cambios en la concepción de la comunicación organizacional: ya no ligada a procesos de producción, sino enlazada a la existencia de un eje estratégico de desarrollo: la comunicación misma, hecho que lleva a pensarla en condiciones diferentes y a partir de fundamentos más ligados a la disciplina que al oficio de comunicar.

Por tanto, el problema no se soluciona con crear espacios de interacción para compartir conocimiento; incluye estrategias para aprender a aprender, aprender a reconocerse a sí mismo como organización, aprender a dialogar como organización, aprender a reconocer el discurso propio para luego proyectarlo.

ORGANIZACIÓN Y APRENDIZAJE PARA EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

La razón fundamental para pensar la organización en términos de aprendizaje radica en el hecho de que es en ella donde ocurre la mayor parte del aprendizaje individual y colectivo y en donde se produce y aplica casi la totalidad del conocimiento y la innovación. La organización es generadora de cambios y es a través de ella que las personas contribuyen con su trabajo al funcionamiento de la sociedad y a la vez se hacen partícipes de la cultura.

Este papel dinámico dista mucho de las organizaciones tradicionales, centradas en la producción, con responsabilidades económicas mas no integrales. Está lejos también de la consideración de una comunicación organizacional restringida a la producción de medios: boletines, periódicos, carteleros y acciones externas ligadas a la producción audiovisual o al manejo de oficinas de prensa.

De ahí la importancia de pensar en su renovación permanente para ser coherentes con el mundo moderno. Pero entonces, ¿en qué términos se habla del aprendizaje y de la comunicación que en ellas se debería verificar?.

El aprendizaje al que se alude en la agenda de organizaciones que aprenden en Colombia es el del proceso amplio y continuo para adquirir conocimiento y habilidades para sobrevivir y responder creativamente a los cambios del medio y así evolucionar y progresar⁴. Esto nos ubica ante un concepto de aprendizaje como construcción, que reside en la memoria tanto individual como colectiva; que se construye y consolida mediante la experiencia —la acción, diría Druker—. Nos ubica igualmente en la comunicación como acción que comparte visiones y construye sentidos alrededor de proyectos comunes.

En ese movimiento continuo se efectúa el conocimiento, que adquiere valor y logra propósitos evolutivos cuando se aplica a fines concretos y se integra a tareas específicas que contribuyen igualmente al desarrollo individual y social. Es mediante la acción de sus miembros como las organizaciones aprenden y establecen modos institucionalizados de comportamiento, con el objeto de adaptarse a los cambios en el medio. Este aprendizaje se concreta en nuevos conocimientos y experiencias que residen en la memoria individual y colectiva y en los diferentes medios y dispositivos para retener esos conocimientos⁵.

Nos acercamos aquí al tema de cultura organizacional que se construye y comunica permanentemente, y que depende para su desarrollo de estrategias comunicativas. Esta dinámica construye

⁴ Informe de la Comisión de Sabios. *Colombia al filo de la oportunidad*, Presidencia de la República, Consejería Presidencial para el Desarrollo Institucional, Colciencias, Bogotá, TM Editores, 1996.

⁵ *Ibid.*

y consolida modelos mentales que, en la medida en que son compartidos por los públicos interlocutores de la organización, caracterizan una cultura específica. El problema, en nuestro medio, radica en que esos modelos son estáticos, pensados como verdades absolutas que impiden a la organización realizar cambios. Los miembros de la Comisión identifican la causa cuando afirman que, en las organizaciones, los procesos de aprendizaje son puramente instrumentales, hecho que las ata a comportamientos rutinarios e ineficaces.

La experiencia desde la academia lo confirma. En un estudio realizado en el año 2001 sobre la situación de la comunicación organizacional en Bucaramanga, los gerentes de las organizaciones productivas estudiadas afirmaron que la capacitación (idea con la cual se relaciona el aprendizaje) se circunscribe al ámbito técnico y operativo. Ahora bien, en los acercamientos a organizaciones se evidenció en uno solo de los casos la acción formativa en la cual se incluía la capacitación técnica y la formación del ser humano, pero sólo como un mecanismo para mejorar un clima organizacional tenso; no se trataba de una acción que motivara el aprendizaje en términos de creatividad e innovación. Otro detalle que confirma la tesis es la idea de quienes gestionan las organizaciones: “Si así me ha funcionado durante 20 años, ¿por qué tengo que cambiar?”.

La situación muestra una relación directa con la idea de comunicación: esas mismas organizaciones manifestaron un concepto instrumental de la acción, ligado a la producción en medios.

Ante este panorama parece que estuviera lejos la figura de las organizaciones eficientes que aprenden y se transforman creativamente. En últimas, las que integran el vector comunicación a su dinámica de desarrollo integral para adaptarse a los cambios, para integrarse y para crear nuevas realidades.

En estos términos, la organización eficiente conoce las transformaciones que en el mundo se generan y que continuamente se mueven, sabe cómo ubicar su proyecto en ese sistema social y adaptarlo, desde

sus propios recursos y saberes, para actuar y modificar igualmente su funcionamiento.

Es la misma que desarrolla competencias para llevar a cabo su proceso de socialización. Es cuando se pregunta por la forma como el entorno afecta su proyecto y cómo su mismo proyecto contribuye a modificar el entorno. En términos de aprendizaje nos remite al modelo de aprendizaje propuesto por Jean Piaget⁶, que mediante procesos de acomodación y asimilación garantiza el movimiento y el desarrollo de los sujetos.

Desde la comunicación, es posible garantizar un diálogo permanente entre la organización y su entorno para consolidar procesos de identidad y de desarrollo social e institucional. No obstante, las organizaciones aún no disponen de modelos avanzados que les permitan llegar a estas metas. ¿A qué tipo de modelos se hace referencia? Una opción la ofrece Joan Costa, al advertir que se trata de modelos “para una cultura que ya no es la de la producción sino la de las relaciones, el conocimiento y la gestión eficaz de las comunicaciones y la información”⁷.

LA CULTURA COMO UNIVERSO

Una constante se aprecia en esta comprensión del tema: los modelos mentales a los que se hacía referencia se consolidan, se comunican y se asumen como propios; es decir, se convierten en esa manera particular de percibir, pensar, sentir, comprender y ser organización. No surgen de la nada: encuentran su origen en la misma sociedad, en la cultura regional, y se desarrollan de manera particular en cada organización según su proyecto y su evolución histórica.

Una aproximación al tema se encuentra en la propuesta del teórico norteamericano Gary Kreps, para quien las culturas de organización tienen virtualmente las mismas características que las culturas sociales; ambas se desarrollan por medio de la interacción humana y son el resultado de la experiencia social⁸.

El concepto se comprende en un estudio realizado por la firma norteamericana Monitor Company,

⁶ Evans, Richard, *Piaget: cos'è la psicologia*, Roma, Newton Compton Editori, 1979, p. 104.

⁷ *Op. cit.*, Costa, 1999, p. 13.

⁸ Kreps, Gary, *Organizational Communication. Theory and practice*, New York, Longman, 1990, p. 136.

contratado por la administración Gaviria para cinco ciudades colombianas, en el cual se dedica un apartado a las características de la cultura regional que se aprecia en Bucaramanga, llamado *Bucaramanga – Ciudad enigmática*⁹. En él se evidencian rasgos culturales precisos como la introspección, el individualismo, la marcada tendencia a ahorrar y no a invertir, el miedo a tomar riesgos, la visión cortoplacista y la idea fatalista de futuro. Todos afectan las culturas organizacionales y, por ende, su capacidad para comunicar y aprender.

No es gratuito que en nuestro medio las organizaciones sean pequeñas, como pequeños son sus proyectos en términos de competitividad. Aquí no sólo se hace referencia a proyectos de producción industrial sino que se incluyen los gubernamentales y sociales. Fruto del contacto con organizaciones en los talleres de investigación y producción del énfasis en Comunicación Organizacional (UNAB: 1999-2003), se evidencian rasgos de las culturas organizacionales que en nada desmienten el informe Monitor:

- No se invierte en desarrollo integral ni en el largo plazo.
- El excesivo respeto a la tradición impide un acercamiento al cambio.
- La figura del fundador, en lugar de inspirar cambios, genera celo por conservar los modelos mentales desarrollados en el proyecto inicial.
- La participación es mínima: se restringe a la realización de tareas, hecho que es coherente con el excesivo individualismo a la hora de cooperar y explorar en el conocimiento.
- Los proyectos que se adelantan en las organizaciones son guardados con recelo por sus responsables, al punto que se restringe el acceso a información, importante para el desarrollo colectivo.
- Los sistemas de información, diseñados idealmente para compartir problemas y soluciones, se convierten en depósitos de registros que poco contribuyen a la generación de conocimiento acerca del proyecto de organización; la información que sería para el uso de quien la necesita, por lo general permanece en los archivos individuales de las personas, sin compartirla.

⁹ Cámara de Comercio de Bogotá, Vicepresidencia de Planeación, *Informe Monitor*, traducción resumida no oficial del informe final presentado por la Compañía Monitor: *Crear la Ventaja competitiva de Colombia*, Bogotá, febrero de 1994.

- El papel de la comunicación es estrecho: se restringe a los sistemas de información que se materializan en medios, igualmente informativos, que tienen como finalidad dar a conocer sucesos, procesos y tareas para la operación. Son sistemas propios de organizaciones tradicionales con estructuras piramidales que hablan desde la cúspide para que los otros “aprendan” lo que se dice, actúen según lo que se dispone y respondan en términos igualmente informativos: sí o no.

Desde este panorama, los supuestos que parten de otros contextos culturales acerca de una organización que aprende parecen lejanos de las posibilidades de la ciudad, pero tal como se argumenta en los informes Monitor y de la Comisión de Sabios, no es un reto que se pueda aplazar.

EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Las organizaciones de Bucaramanga y su área metropolitana no pueden sustraerse al cambio; al contrario, requieren de estudio y del diseño de estrategias que las ayuden a hacer posible su transformación. Por ello, si se aplicaran directamente modelos de intervención habituales en comunicación organizacional, sin considerar la cultura regional y la forma como ésta se traduce en las organizaciones, se incurriría en acciones de agresión que en nada benefician su desarrollo. Lo importante aquí es conocer el contexto, investigar la forma como están adoptando mecanismos propios de organizaciones que aprenden, para aportar, desde la comunicación, estrategias apropiadas para su cambio.

El informe de la Comisión de Sabios es preciso en las recomendaciones sobre el tema. Las comunicaciones en organizaciones que aprenden son procesos:

- Abiertos, participativos, frecuentes, que se llevan a cabo sin temores y donde la información es para el uso de quien la requiera.
- Que incentivan los espacios de formación en los cuales las personas aprenden a trabajar, a explorar y a experimentar en equipo.

Hablamos por tanto de la comunicación que estimula la capacidad para dialogar, la reflexión y el pensamiento sistémico; la misma comunicación que estimula la capacidad para percibir los cambios que ocurren en el entorno¹⁰.

Esto nos ubica nuevamente en un concepto de comunicación para la gestión, lo que denomina Joan Costa *un nuevo paradigma*, un modo holístico de concebir y gestionar las organizaciones¹¹. La novedad es que ya no se pueden abordar los problemas aislados sino integralmente. Porque es preciso descubrir qué efectos diferentes tienen causas comunes.

El nuevo paradigma del cual habla el comunicador tiene cuatro epicentros: identidad, cultura, acción y comunicación, coherentes con las propuestas de organizaciones que aprenden, en las cuales estos elementos son constantes para su comprensión. Costa los denomina “vectores de gestión” que atraviesan y enriquecen todos los procesos de la dinámica global de la organización. Otros autores, como el norteamericano Daniel Scheinsohn y el chileno Francisco Javier Garrido, más de la línea de la planeación estratégica, los llaman ejes estratégicos de desarrollo organizacional¹².

Siguiendo con Costa, la forma como se comprende el paradigma es mediante la relación cultura-comunicación-acción: la cultura es acción en sí misma y en ese orden de ideas la propuesta es llevar a las organizaciones a una cultura de la comunicación. En sus palabras: “Toda acción, todo acto, significa, y con ello comunica. Incluso con independencia de la voluntad de quien lo hace. Y toda comunicación es una acción, un modo de actuar de unos con otros”¹³.

Desde esta perspectiva, el abordaje del problema se realiza en dos niveles. En el primero, más general, se busca la comprensión de aquellas condiciones del entorno social que tienen en común los miembros que

hacen parte de la organización; esto es, los rasgos de su cultura, la forma como se comunican y las relaciones que establecen para hacer posible la interacción. En un segundo nivel, más particular referido a la organización, se centra la atención en la comunicación que sólo es posible si los sujetos involucrados comparten elementos de conocimiento. En este contexto, se fomenta la cultura con la experiencia, el aprendizaje, la educación, los repertorios y los códigos.

El paradigma se enriquece con la relación proyecto-institución-comunicación. Pascale Weil, especialista francesa en Comunicación Institucional, lo había evidenciado cuando destacaba que la empresa no era un núcleo de producción industrial sino un proyecto que se emprende y que como tal debe ser comunicado y compartido tanto dentro como fuera de la organización¹⁴. Desde su enfoque, la comunicación es pertinente en la medida en que apoya la traducción del proyecto de organización en un discurso mediante el cual se establecen relaciones tanto internas como externas, en continua transformación. Esa traducción no es otra cosa que llevar al discurso institucional la construcción de conocimiento producto de experiencias de aprendizaje continuo.

Este sentido lo aclara Joan Costa cuando afirma que la empresa es un proyecto constante y perdurable, que representa la inteligencia de toda la organización¹⁵.

Desde estos supuestos, el autor aporta los seis vectores que han de regir la praxis de una nueva cultura unitaria de la gestión e imponer, además, el valor de su identidad y de su imagen corporativa:

- Proyecto de empresa
- Productos y servicios
- Procesos e instrumentos de producción y control
- Plan de acción
- Plan de comunicación
- Proyección del futuro de la empresa

¹⁰ *Op. cit.*, Comisión, p. 114.

¹¹ *Op. cit.*, Costa, 1999, p. 120.

¹² Scheinsohn, Daniel, Más allá de la imagen corporativa, Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1997. También, ver Garrido, Francisco Javier, *Comunicación Estratégica*, Barcelona, Gestión 2000.com, 2001.

¹³ *Ibid.*, p. 23.

¹⁴ Weil, Pascale, *La Comunicación Global*, Barcelona, Paidós, 1992, p. 117.

¹⁵ *Op. Cit.* Costa, 1999, p. 101.

La última pieza corresponde a la comunicación como agente de gestión, o en palabras del mexicano Abraham Nosnik, la comunicación productiva¹⁶, esto es, que precisa de un sistema en el que se descubre y comunica el corazón ideológico de la organización; se diseñan y comunican las reglas de juego y se garantiza una gestión coherente, congruente y consistente.

La propuesta obliga a la creación de un sistema de gestión de la comunicación que permita a los públicos internos y externos asumir su papel de interlocutores, contando para ello con una infraestructura comunicativa y un plan estratégico claro que hagan viable su misión de construir organización. En otras palabras, la gestión de la comunicación se relaciona con las estrategias de motivación, reconocimiento y medición definidas como esenciales para alcanzar la meta de organizaciones que aprenden.

En coherencia con estos supuestos, hablamos de gestores líderes, forjadores de cultura que son guías, educadores y facilitadores del trabajo; de quienes formulan y encarnan los principios y valores de la organización, de quienes entusiasman, aúnan las competencias de sus colaboradores y facilitan la participación; de quienes delegan las responsabilidades para crear conjuntos organizados para el aprendizaje y no islas de poder donde el conocimiento se dogmatiza. Son en últimas quienes acercan a la organización al ideal de competitividad, entendida como la "capacidad para seguir participando en el cambiante juego global teniendo en cuenta las competencias de los actores y sus habilidades para la cooperación en escenarios cada vez más exigentes"¹⁷.

EN LA PRÁCTICA: DIRECCIÓN O GERENCIA DE COMUNICACIONES

La idea de un comunicador tradicional, más ligado a procesos de producción informativa que a la comunicación estratégica, está lejos de ofrecer soluciones

para responder al reto de las organizaciones que aprenden. En este sentido, y tratando de ofrecer alternativas para el ejercicio profesional, conviene rescatar lo que en la misma línea plantea Joan Costa.

Se trata de una figura nueva y desconocida, pero no ajena a las necesidades de las organizaciones, que hasta ahora se ha intentado cubrir, de manera intuitiva, con especialistas en técnicas de publicidad y periodismo. Esta paradoja entre necesidad y desconocimiento es la que ha impulsado el surgimiento del director de comunicaciones, con una personalidad, formación, posición en la estructura organizacional y las funciones que debe asumir tanto fuera como dentro de la empresa¹⁸.

El director de comunicaciones es un comunicador organizacional con conocimiento en teoría de sistemas, estrategias de comunicación y manejo de lenguaje, especialmente conocimientos desde la semiótica. Esta formación multidisciplinar le permite construir su trabajo en el nivel operativo y de coordinación. Alcanza su nivel de dirección con estudios de gestión empresarial o gestión de la comunicación organizacional, que le permiten ubicarse más en la lógica empresarial-institucional. Su tercera fuente de formación se encuentra en el mercadeo estratégico.

Esta trama de saber hace posible que desarrolle habilidades para comprender la dinámica integral de la organización y la pueda proyectar en diferentes situaciones de comunicación para alcanzar el reto del aprendizaje permanente.

Lo que no resuelve este conocimiento es la actitud que asuma como sujeto de la organización. En este punto, Costa hace referencia a las calidades personales que debería poseer un comunicador con perfil de gestor de comunicaciones, que sin duda son coherentes con las exigencias que presentan las organizaciones que aprenden: espíritu crítico, actitud receptiva y abierta, habilidad para el análisis de situaciones y mentalidad estratégica. Imaginativo para explorar nuevas formas de expresión y de acción. Curioso e

¹⁶ Nosnik, Abraham, *Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social*, Universidad de Tepeyac, octubre 10 de 1995.

¹⁷ *Op. cit.*, Costa, 1999, p. 115.

¹⁸ Costa, Joan, "El director de la comunicación", en *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*, Barcelona, Gestión 2000.com, 2001, p. 59.

interesado ante lo nuevo y lo desconocido. Que no se encierre en sus convicciones, con actitud dispuesta a corregirse a sí mismo. Excelente escucha y abierto a la comprensión. Debe ser buen argumentador y saber establecer relaciones en todos los niveles de la organización. Debe ser independiente, para conservar su posición como mediador y humilde en su condición de aprendiz permanente¹⁹.

Conocimiento y actitud se convierten en los conjuntos de competencias que lo convierten en un verdadero mediador de los procesos de comunicación-cultura-aprendizaje, pero no garantizan el éxito de su acción. Para ello es necesario que salga de los niveles operativos y estrechos que actualmente ocupa en las organizaciones regionales, para asumir la posición de director o gerente de comunicación, asesor permanente de la presidencia o gerencia general.

Su ubicación debe garantizar movimiento dentro de la organización, razón por la cual no puede depender de ningún departamento o área. Es central, pues debe conectarse especialmente con el gerente o director de recursos humanos y con el del área de mercadeo, de manera tal que pueda sintetizar e integrar las tres fuerzas comunicacionales: institucional, interna y externa. Debe tener libertad de movimiento y su situación debe ser comprendida por todos: está dentro y fuera de la organización.

Desde esta posición, asume funciones claras con respecto a las exigencias de una organización que aprende, como:

- Extraer del proyecto de empresa y de su plan estratégico los elementos que han de configurar la imagen global de la organización, para elaborar con ellos y con otras informaciones internas y externas, la matriz de imagen que conviene, explotando sus valores fuertes y diferenciales.
- Contribuir a la definición de la cultura organizacional y del sistema de comunicación interno ne-

cesario para vehicular y desarrollar esa cultura.

- Interpretar la política institucional y convertirla en estrategia, que será ejecutada y a la vez comunicada.
- Diseñar el plan estratégico de comunicación, en función de la identidad, la cultura, los objetivos y la imagen de la empresa; ejecutarlo y evaluarlo.
- Ser portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa y los líderes de opinión y con otras instituciones.
- Implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos institucionales, escucharlos y motivarlos, para estimular la creatividad y la participación.
- Ser guardián de la imagen global de la organización y el abogado del público dentro de la empresa.

La nueva figura presentada por Costa no deja más que preguntas respecto a la formación que desde las universidades se propone para comunicadores organizacionales. ¿Se garantiza realmente esa formación multidisciplinar? ¿Se contextualiza el conocimiento en los sistemas de gestión? ¿Se generan espacios formativos que permitan el desarrollo de competencias mediadoras con las características que propone Costa? Es más, ¿la concepción de comunicación organizacional que se tiene en las universidades corresponde a la que demanda la sociedad del conocimiento y la información?

Son preguntas que vale la pena considerar en los comités curriculares y en la comunidad académica. Sin respuestas claras al respecto, poco se podrá contribuir para hacer realidad el sueño de la Comisión de Sabios: las organizaciones que aprenden son las generadoras del cambio en todos los ámbitos de la vida y es a través de ellas que se hace posible que las personas contribuyan al funcionamiento de la sociedad y reciban como retribución, una parte del ingreso colectivo producto del conocimiento alcanzado²⁰.

¹⁹ *Ibid.*, p. 62.

²⁰ *Op. cit.*, Comisión, p. 109.