

Las Gerencias de Comunicaciones ante el Caos

Max Römer Pieretti *

Resumen

Las Gerencias de Comunicaciones ante el caos es una visión teórica del mundo de las comunicaciones, fundamentado en teorías de orden empresarial y administrativo. Este artículo plantea una revisión de la relación empresarial humanística hacia un tratamiento de carácter científico, entendido éste como físico-químico y biológico. Esta teorización, mucho más natural, permite un nuevo paradigma de pensamiento comunicativo a nivel de empresa.

Abstract

Communications Management faced by chaos is a theoretical vision of the world of communications which originates in the theories of business organization. This article proposes a revision of the humanistic side of business organization by giving it a more scientific treatment. This theory which is much more natural allows for a new communicative thought model at the corporate level.

Résumé

Approximation théorique des communications basée sur des postulats du monde de l'entreprise et des administrations. Cet article propose une révision des relations de type humaniste en faveur d'une pratique de caractère scientifique. Cette théorie plus naturelle débouche sur un nouveau paradigme de pensée sur la communication au sein de l'entreprise

* Profesor de la Cátedra "Investigación Audiovisual" en la Escuela de Comunicación Social de la UCAB.

Recientemente, en el Primer Encuentro Internacional de Relaciones Públicas, *Protocolo e Imagen*, Antonio Olivieri comentaba acerca de la gerencia de crisis y conflictos, apuntando especialmente el aprendizaje que debemos vivir o sufrir —de acuerdo al arraigo que tengan en nosotros los paradigmas empresariales—, y de la ventaja que significa convivir con los cambios acelerados.

Nos apuntó también que una de las soluciones a la crisis es el conflicto, donde la intensidad procesal se torna enfrentamiento de partes.

De eso tratan las estrategias empresariales ante el caos: se trata de enfrentar las partes que conforman el todo de las empresas y aprender a convivir con los cambios acelerados, ya que los aspectos sociales no están bajo el control estricto de las estrategias empresariales rígidas que diseñábamos anteriormente.

Hoy día, las estrategias empresariales, y muy especialmente las comunicativas, deben ser como un péndulo. Un péndulo es tal si tiene un empuje inicial que permita el movimiento pendular. Pero ese movimiento puede variar de acuerdo a otros empujes, por lo que podríamos decir que un péndulo no indispensablemente tiene la virtud de ir de un lado a otro, sino en círculos, por ejemplo.

La empresa Nippon Steel hizo publicar en la revista *Fortune* (octubre, 1994) un aviso de prensa que revela que las estrategias de comunicaciones que emplea son lo más adecuadas al tipo de estructura pendular al que nos referimos. El texto dice:

“Symbiosis: ism. Symbiosis is one of the natural world's truly beautiful systems. In reality, this principle of dynamic natural relationships exists not only among plants and animals; it also applies to animals and humans, humans and humans, companies and companies, companies and the environment, humans and the earth. It is this very relationship, expressed by the term ‘Symbiosis: ism’, that is our goal for bringing about better business global partnerships. Through both free competition and harmony, based on a spirit of mutual benefit and trust, Nippon Steel will continue to make these interactions and fruitful for our lives”.
(Revista *Fortune*, octubre, 1994).

Evidentemente, Nippon Steel es la empresa más grande del mundo en acero, y el aviso en cuestión lo que busca son alianzas estratégicas con otras empresas del sector, pero el planteamiento biológico de las comunicaciones es la forma en que se está teorizando en el ámbito empresarial, ergo en las comunicaciones empresariales.

Expresiones y teorías tomadas del caos, la termodinámica y la biología, hacen que los modelos rígidos planteados por las humanidades y

el romanticismo empresarial sean sustituidos por no-modelos, sino comportamientos.

En este sentido, cuando el gerente de comunicaciones de una empresa actúa con rigidez e impermeabilidad a los cambios bruscos que propone el sistema económico-social, está permitiendo que el caos invada la cultura corporativa, asumiendo la corporación una posición adversa a esos cambios. Las nuevas estrategias deberán estar fundamentadas y adecuadas a los empujes que viva la empresa como organismo biológico dentro de un mundo de cambios permanentes. Esto no quiere decir que desaparezca la estrategia empresarial, y mucho menos la estrategia de comunicaciones de una empresa. Al contrario, la estrategia se vuelve indispensable para no perder el norte de la institución ante los diversos embates del sistema.

Así, la estrategia de comunicaciones deberá fundamentarse en la *normalidad*, que no es el equilibrio, sino el cambio. Las estructuras existentes, tanto naturales como sociales, tienen estructuras en desequilibrio permanente, cuyas fronteras son fácilmente penetrables e influidas por acontecimientos externos, y que pueden entrar en procesos de desestabilización, ocasionando inestabilidad, que es la normalidad a la que nos referimos (Kliksberg, 1993).

Pensar que las estrategias y la rigidez son una vía para alcanzar el éxito empresarial es erróneo, ya que los últimos treinta años de la gerencia universal han estado caracterizados por la planificación estratégica rígida, y gracias a una revisión iniciada en los años ochenta, es que hemos podido plantear que el problema gerencial, incluyendo al comunicativo, era de patrones rígidos. El nuevo paradigma es la *gerencia de la complejidad*.

Esto hace pensar que para enfrentar el caos las estrategias de empresa deben basarse en un "sugestivo proyecto de vida en común" (Garrido, 1993) sin el cual no será posible el progreso. En este sentido la empresa debe poder ver más allá de los problemas cotidianos. Las apuestas a futuro son el ingrediente que establecerá la diferencia entre la invasión del caos dentro de la empresa —provocando confusión y desorden— y la utilización de éste como fuente de nuevas y más prometedoras estructuras.

De esta manera, la nueva perspectiva empresarial y por ende comunicativa, explora la termodinámica como disciplina que ayuda a comprender las razones por las que resulta urgente impulsar nuevos enfoques (Morán, 1993).

¿De qué sirve a ciencias tradicionalmente sociales incursionar en la termodinámica, las estructuras biológicas y la teoría del caos? ¿De dónde sale ese afán nuevo de hablar de *caos*, de su sentido científico? ¿Cuándo los humanistas hemos utilizado al caos como palabra para destacar la crisis?

El caos es una nueva forma de ver y comprender el mundo (Gómez-Palette, 1993). Si entendemos al caos en sus dos acepciones: una como confusión primigenia, es decir, el desorden previo a la naturaleza, y otra como una situación en la que hay desarreglo o falta de claridad, entonces estamos viendo al caos, en términos de tiempo, en pasado y presente. La apuesta debe ser a futuro, entender *caos y porvenir*. ¿De qué manera? Simple. Las ciencias naturales siempre han estado alejadas del hombre y por ende de la empresa. Los humanistas han aportado un clásico rechazo a las ciencias físicas por considerarlas mecanicistas y deterministas. La concepción newtoniana del universo no es la única.

Los paradigmas de pensamiento comunicativo deberán estar basados en la comprensión del todo universal en interrelación, y no en aislados eventos que no permitan una permeabilidad informacional enriquecedora para la empresa.

El reto del gerente de comunicaciones se hace entonces impresionante. Es casi renacentista, si pensamos en Leonardo Da Vinci, en quien como se sabe, confluía el conocimiento de un modo universal sin distinciones de ramas del saber.

De esta manera, *las comunicaciones de la empresa no son el objeto de estudio, sino el sujeto estudioso*. Un sujeto capaz de vivir con el caos, y hacer de él un aliado más allá de las estrategias descriptivas o analistas de los escenarios. La propuesta es hacer de las comunicaciones y sus estrategias a través del caos, un proceso evolucionista, en el que tiempo y caos son una misma herramienta para alcanzar logros (indeterminados, por cierto).

Gómez-Palette define esta visión de las estrategias como *homeóstasis*, que no es otra cosa que el afán de acomodarse unos a otros.

Seguramente, dentro del afán estructuralista de nuestras gerencias, —no sólo de comunicaciones—, estas palabras parecen una afrenta. No es así. La idea es planificar considerando que los elementos que intervienen en la comunicación no indispensablemente están aliados a nosotros en el momento que lo deseamos. Es probable que nunca lo estén. La estrategia deberá ser lo suficientemente flexible como para permitir que existan otros caminos para alcanzar logros comunicativos en la empresa. Lo importante es que esos logros sean beneficiosos para el éxito en general de la gestión de la institución.

Con esto estamos hablando de sistemas abiertos, en los que reina la multiestabilidad, que no es otra cosa que los diversos estados que va proporcionando el caos.

“Así, la teoría del caos nos hace recordar que estamos inmersos en un orden complejo y sutil, donde hay una gran sensibilidad a variaciones minúsculas y donde la retroalimentación y las catálisis internas

condicionan el que nunca haya dos soluciones idénticas. Aunque haya infinidad de ellas parecidísimas. Y de ahí, también, la aplicabilidad al mundo de la dirección de las empresas, por más que les pese a los que quisieran tenerlo todo bajo control o a quienes creen, o al menos lo proclaman, que la realidad es susceptible de ser simplificada en modelos". (Morán: 125, 1993).

Entonces, la dirección de las comunicaciones empresariales, adquiere nuevas dimensiones, ya que se mueve dentro del caos a cada momento, pero debe tener la serenidad de orientar a la organización y sus empleados hacia aquellas soluciones que sean las que la empresa en el norte general de sus objetivos promueve, dentro de la gran gama de opciones que se ofertan a cada instante. La responsabilidad del gerente de comunicaciones con sus estrategias estará en poder determinar si el *atractor* (Atractor es la fuerza de cohesión o atracción que se ejerce entre las partes de un cuerpo que están en contacto), al que se acercó la empresa en un momento determinado es el indicado para continuar con los planes comunicativos de la misma, y en caso de no ser así, debe saber movilizar a la empresa hacia otras soluciones que lleven tranquilidad a la estructura organizativa de la organización.

Creemos que las estrategias caóticas, y con esto no nos referimos a la promoción del caos entendido como un callejón sin salida, sino como vía para la redefinición de acciones capaces de cambiar de manera rápida y sin muchos traumas los destinos de la empresa, son la alternativa de pensamiento que se nos presenta a los comunicadores sociales.

Una actitud gerencial abierta, capaz de hacer permear soluciones de todos los estadios de la empresa, capaz de adoptar soluciones insólitas en apariencia, caóticas en esencia, será la gerencia que permita solventar crisis y conflictos.

Ese gerente de comunicaciones sentado a la espera de solicitudes de sus jefes, es hoy hombre muerto.

El nuevo comunicador empresarial debe ser un individuo más dinámico que los cambios que se producen en la sociedad, ya que él es el único responsable de los destinos de la empresa, inclusive más que los gerentes de producción, más que los gerentes generales, porque es quien posee la sensibilidad humana y científica para detectar esos cambios de empuje que sufre su empresa. Y no solamente su trabajo debe quedarse en la detección de los cambios sociales, políticos, culturales; el trabajo real se inicia en la creatividad para hacer que esos cambios surtan efecto dentro de la organización, y se conviertan en dinamizadores del proceso productivo, y sean capaces de establecer diferencias con las otras empresas del sector.

La Escuela de Palo Alto sugiere dos tipos de cambio. En el primero la solución intentada constituye un verdadero problema a resolver. En el

segundo la respuesta resuelve los problemas originales, así como en su caso, los añadidos por el desacierto de intentos previos.

Sin lugar a dudas, la actitud de los gerentes de comunicaciones, debe ser del tipo dos. Capaces de resolver los problemas originales, y resolver a la vez los problemas añadidos producto de nuestros propios desaciertos.

Si consideramos al caos como un enemigo a vencer, nos vencerá. Al contrario, el caos es un aliado para el renacer de las comunicaciones de hoy. Nos permite ver alternativas que bajo parámetros de estricto control no existirían.

Ricardo Semler es un empresario brasilero propietario de Semco. En su libro *Radical*, expone lo que ha sido la experiencia más aguda en el sentido estructural empresarial del siglo xx. Expone:

“Cuando se elimina la rigidez de pensamiento y la estructura jerárquica, suele surgir el desorden y ésta es la apariencia de nuestras fábricas. En vez de máquinas alineadas impecablemente una tras otra, como las quería Henry Ford, están colocadas aquí y allá en lugares inesperados, porque nuestros obreros trabajan en equipo, montando un producto completo y no una pieza aislada. Eso les otorga más *control* y *responsabilidad*, lo que a su vez hace que se sientan más a gusto y que sus artículos sean mejores”. (Semler: 15, 1993).

Como se ve Ricardo Semler, lo que ha aplicado son estructuras disipativas, fluyentes, de final abierto, como las propuestas por la teoría del caos.

De eso se trata en las estrategias de comunicaciones ante el caos. Ver a la empresa, su entorno y sus comunicaciones como algo fluido, sin fin, abierto.

BIBLIOGRAFÍA

- MOYA-ANGELER, J., J.A. Garrido, B. Kliksberg, B. Lara, J.M. Morán, F. Sáez Vacas, M. Sanglier, J. Wagensberg y A. Llano.
(1993), *Estrategia empresarial ante el caos*, Colección Empresa y Humanismo, Ediciones Rialp, Madrid.
- SEMLER, R. (1993), *Radical. El éxito de una empresa sorprendente*, Plaza & Janés Editores, Barcelona.
- NIPPON STEEL. (1994), "Symbiosis: ism". In *Fortune*, Vol. 130, Nº. 9. Octubre, 31.