

Introducción

Las organizaciones no pueden existir sin la comunicación, en tanto éstas se conforman de personas que se relacionan entre sí y requieren interactuar también con personas en el exterior para poder cumplir con sus objetivos, razón por la cual la comunicación se convierte en uno de sus componentes indisolubles. Partiendo del hecho de que las organizaciones son sistemas sociales y culturales (Ackoff, 2002) creados por las personas para unirse en torno a un objetivo común, la vinculación que éstas requieren con las personas que integran sus grupos de interés¹ sólo es posible a través de la comunicación. De manera genérica, el objetivo principal de esta comunicación en las organizaciones es apoyarlas en el logro de sus objetivos, para lo cual el profesional de la comunicación utiliza una serie de estrategias y tácticas que conforma a partir de las necesidades detectadas.

La comunicación, en general, ha sido estudiada a lo largo del tiempo desde distintas perspectivas. Es posible mencionar, por ejemplo, cómo en sus orígenes fue estudiada desde el ámbito de la teoría matemática de la información y cómo ahora, en las más recientes tendencias, se estudia a partir de procesos de hipermediación, pasando por las corrientes sociológicas, psicológicas y de industrias

¹ «Participantes legítimos en la creación de sentido, constructores de las reglas de conversación dentro y entre las organizaciones» (Calton & Kurland, 1996: 175-176).

culturales, por mencionar sólo algunas de ellas. Específicamente, la comunicación en las organizaciones inició con un enfoque parcial que sólo consideraba el intercambio de información en el ámbito interno (personal) y estaba destinada por tanto únicamente a la difusión de información de una forma lineal y al control organizacional; y fue evolucionando hacia una concepción más amplia donde se incluyeron distintas necesidades de la organización en términos de comunicación y de la creación de diálogo y vínculos con sus públicos y, en otras vertientes, los considerados grupos de interés.

Así, la comunicación se convierte en pilar y motor de las organizaciones, pues no es posible concebir una organización sin comunicación, ya que ésta se encuentra en el centro mismo de su razón de ser, de su operación cotidiana y de la construcción de su futuro. Es decir, no es posible pensar en la comunicación como una habilidad directiva o una función dentro de la organización que se limite a la emisión de mensajes internos o externos y al diseño de canales a través de los cuales dichos mensajes fluyan. Se trata de un componente fundamental e irrenunciable de la organización que de manera integral se convierte en un centro articulador del diálogo entre la organización y sus interlocutores con el fin de atender sus necesidades, lograr sus objetivos y tomar las mejores decisiones para la organización y las personas que la integran. En este contexto, cabe señalar que, sin importar cuál de las distintas concepciones de comunicación en las organizaciones se utilice para estudiarla, ha destacado la búsqueda de explicaciones sobre cómo sucede el proceso de comunicación y también la preocupación por contar con indicadores que permitan demostrar su efectividad y eficiencia. Esta mirada ha sido la ruta que ha marcado el trabajo de académicos, investigadores y profesionales en algunos de los campos de la comunicación.

En este sentido, a lo largo de la evolución de la comunicación en las organizaciones se han considerado distintos

ámbitos en los que se puede evaluar o medir su aportación a los resultados de dichas organizaciones, desde una noción unidireccional ligada al control y a la comunicación hasta una noción bidireccional y de amplia participación para constituir a las organizaciones como ciudadanos corporativos comprometidos con el desarrollo de la sociedad, pasando por los enfoques administrativos y gerenciales vinculados con las habilidades de comunicación para fines persuasivos que generen resultados económicos.

Si bien es cierto que se ha considerado la importancia de ponderar la relación entre productividad y comunicación, partiendo del hecho de que la contribución básica de la comunicación a las organizaciones se centraba en el ámbito económico, en realidad se ha visto que esta relación no puede ser demostrada cabalmente, como ya lo han probado varios estudios, entre los que destaca el denominado *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries* (Grunig, Grunig & Dozier, 2002). Después de realizar estudios sobre el valor de la comunicación en las organizaciones de 1985 a 2002, los autores concluyeron que hacen falta indicadores cuantificables de la calidad de las relaciones de largo plazo que establecen las organizaciones para que sea posible evaluar el éxito de los programas de comunicación, por lo que el desempeño de la comunicación no puede cuantificarse en términos económicos. Sin embargo, la dificultad de asignar un valor monetario a las relaciones de la organización con sus públicos como resultado de una excelente gestión de la comunicación no impide que sea posible cuantificar los costos por ahorros derivados de la reducción de riesgos evitados o por la satisfacción de los grupos de interés como resultado de una comunicación efectiva y de que la función del profesional esté ubicada como una función crítica de la administración, lo cual significa que participe en los procesos de decisión, realice una gestión estratégica de la comunicación y forme parte de la alta dirección (Grunig & Grunig, 2011).

Asimismo, esto fue demostrado en la investigación realizada con entrevistas a 16 directores de áreas de comunicación y relaciones públicas en México que formó parte del *Cross-cultural study of leadership in public relations and communication management* aplicado en 2012, proyecto coordinado por la Universidad de Alabama y The Plank Center for Leadership in Public Relations. Para la mayoría de estos líderes de comunicación, entre los principales temas que gestionan destacó la necesidad de probar el valor y efectividad de la comunicación y de las relaciones públicas ante la alta dirección. Por lo anterior, para ellos es necesario en primer lugar implementar métricas con la finalidad de evaluar la efectividad de sus programas; en segundo lugar, usar y aplicar encuestas para medir los resultados obtenidos; en tercer lugar, valorar la comprensión de los mensajes por parte de sus colaboradores, y en cuarto lugar, realizar auditorías de comunicación. Es decir, desde el ámbito de quienes toman las decisiones en la comunicación para las organizaciones existe una recurrente preocupación con respecto a cómo demostrar su creación de valor.

Con base en lo anterior, es posible afirmar que la toma de decisiones de quien gestiona la comunicación se convierte en un factor determinante de su efectividad y también de su contribución hacia la organización. Es decir, tal y como han afirmado algunos autores en el ámbito de las organizaciones, la estrategia y el liderazgo: «la estrategia es quizá la herramienta más poderosa que poseen los líderes para reunir a todos los individuos de la organización en torno a un propósito y una dirección comunes» (Porter, 2009: 10) y, por tanto, no existe ninguna institución u organización «que pueda crear valor máximo sin un liderazgo eficaz» (Porter, 2009: 23). Sin embargo, los estudios que se tienen en el ámbito de la comunicación integral para las organizaciones de los últimos años, al menos en América Latina, se han centrado en ámbitos de la comunicación integrada de mercadotecnia, responsabilidad social, comunicación e innovación, comunicación estratégica, comunicación y

productividad, relaciones públicas y comunicación interna (Rebeil, Arévalo & Moreno, 2012), sin considerar el enfoque que se tiene del liderazgo en comunicación y su impacto en el resultado final de la gestión de comunicación, mucho menos de manera diferenciada según el tipo de organización de que se trate (pública, privada o tercer sector).

Es así que se considera muy importante partir del hecho de que la comunicación integral para las organizaciones, como se le denomina en esta obra, incluye la gestión de los aspectos que permiten la relación de la organización con sus grupos de interés internos y externos, siempre encaminada al logro de objetivos de las mismas, y por tanto requiere de un liderazgo de excelencia. Es decir, requiere de un proceso dinámico que reúna las habilidades personales del líder con sus atributos, valores y comportamientos consistentes para dar como resultado una comunicación efectiva tanto en el apoyo al logro de objetivos de la organización como en su legitimación ante la sociedad (Meng, Berger, Gower & Heymann, 2012). La comunicación integral para las organizaciones requiere de un líder que, conociendo a la perfección a la organización, su entorno y visión, realice una gestión a partir de la definición de prioridades, considerando el valor que aportan para el logro de los resultados organizacionales.

Existen numerosas investigaciones sobre liderazgo en comunicación en Estados Unidos y otros países, principalmente de Europa y Asia; sin embargo, se han enfocado únicamente en la construcción del perfil del líder de excelencia en comunicación y relaciones públicas (Meng, Berger, Gower & Heymann, 2012). La importancia del libro que aquí se presenta radica precisamente en aportar una nueva mirada a este tema, concatenando los aportes de la teoría sociológica de Pierre Bourdieu con respecto a las nociones de *campo*, *capital* y *habitus*, del liderazgo asociado al poder en la toma de decisiones, retomando a Michel Foucault, y del liderazgo de excelencia en comunicación y

relaciones públicas de Juan Meng y Bruce Berger. Es decir, dado que en el ámbito del liderazgo en comunicación no se ha estudiado aún la importancia que tiene el *habitus*² de los profesionales de la comunicación en la priorización de los asuntos que atienden y dada la perspectiva con la que valoran el liderazgo de excelencia en comunicación y del impacto que ésta tiene para la organización en cuanto a la creación de valor (contribución al desarrollo de sus cuatro capitales),³ este libro pretende vislumbrar la comunicación integral para las organizaciones desde una perspectiva más completa y compleja, a la luz de la importancia que posee la persona en los distintos tipos de capital que la comunicación puede aportar y con ello contribuir a la concepción de una tipología de liderazgo en comunicación y su creación de valor en las organizaciones.

A lo largo de los capítulos de este libro se presentan los fundamentos teóricos de la *comunicación integral para las organizaciones*, el *liderazgo* y el *poder*, la noción de *habitus* y de *capitales* desde la sociología de Pierre Bourdieu, así como el perfil de los profesionales de la comunicación en las organizaciones en México con respecto a estos conceptos. Finalmente se presenta un modelo de evaluación de liderazgo en comunicación que permite identificar el estilo que tiene una persona en esta función y con ello determinar cuál será la tendencia en la contribución de la comunicación a la creación de valor (formación del capital económico y simbólico) para las organizaciones, a partir de su visión de las cosas (*habitus*) y del ejercicio del poder en la toma de decisiones.

La perspectiva desde la cual se construye este libro en el campo del conocimiento de la comunicación integral para las organizaciones constituye una aportación necesaria para

² Noción del sociólogo Pierre Bourdieu, la cual se explica en el Capítulo 2.

³ Las nociones de *capital social*, *simbólico*, *económico* y *cultural* de Pierre Bourdieu se explican en el Capítulo 3.

avanzar en la comprensión de cómo lograr mayores beneficios para las organizaciones y las personas relacionadas con éstas a partir de la gestión efectiva de la comunicación; es decir, busca identificar desde el liderazgo en comunicación cómo es posible lograr el equilibrio entre el impulso a su competitividad y el cumplimiento de la responsabilidad social organizacional en un entorno complejo y en continuo cambio, al tiempo que se apoya el fortalecimiento del capital económico y simbólico de la organización, con base en el capital social y cultural. Esta aportación puede ser útil para las áreas de recursos humanos en la contratación de los profesionales de comunicación capaces de convertirse en los líderes más adecuados según el tipo de organización de la cual se trate, así como puede servir para que los académicos identifiquen cuáles son los elementos que se hace necesario incorporar en los planes de estudio para la formación de los futuros líderes de comunicación y, finalmente, brinda a los profesionales de la comunicación integral para las organizaciones una guía para su desarrollo profesional con vistas a integrar el perfil de líder de comunicación que puede contribuir de mejor manera a la generación de valor para la organización.