

La silenciosa percepción de lo real

Lic. Gerardo Semenzato¹

Diálogo con la realidad

La gestión de las empresas, cualquiera sea la magnitud de las mismas, fue modificándose velozmente en los últimos años.

El acceso a nuevas herramientas – aportadas por el desarrollo tecnológico - y la actualización y modernización de conceptos empresariales aceleran los cambios.

Hay una «nueva sensibilidad» en el manejo de las empresas que modificó algunos valores hasta hace poco vigentes por otros emergentes que, poco a poco, son cada vez más comprendidos. La comunicación de las empresas, considerando el amplio espectro de las comunicaciones institucionales, internas y de marketing, es actualmente un elemento neurálgico y clave del gerenciamiento y la gestión.

Peter Druker, reconocido pensador del management que extiende la influencia de sus ideas al manejo y administración de todo tipo de emprendimientos (con o sin fines de lucro), establece cuatro premisas que ayudan a comprender el fenómeno de la comunicación:

1) La comunicación es percepción. 2) La comunicación es expectativa. 3) La comunicación implica demandas y 4) La comunicación difiere de la simple información.

¹ Licenciado en marketing y publicidad por la Universidad del Salvador. Desde 1973 hasta 2003, trabajó en el grupo de la empresa Siemens de Alemania en la División Comunicaciones Institucionales y Marketing y fue Gerente de Publicidad del área de Energía y productos eléctricos. Fue asesor del marketing y publicidad de varias otras empresas. Durante 12 años fue titular de las materias Marketing y publicidad; Opinión pública; Comunicación institucional en la carrera de Comunicación Social en la Universidad de San Isidro dependiente del Obispado de San Isidro. Actualmente trabaja para una agroexportadora: Argensun SA. Oyente de Komar durante más de 30 años.

“Las comunicaciones deben concentrarse en algo que tanto el destinatario como el emisor puedan percibir, en algo que es común a ambos. Deben concentrarse en lo que ya motiva al presunto destinatario. Desde el comienzo deben ser informadas por sus valores, sus creencias y sus aspiraciones”²

El Dr. Komar nos explicaba que la comunicación implica obediencia, escuchar al otro, estar atento, no querer someterlo sino auscultar el sentido intrínseco de lo que dicen las palabras y los gestos.

Toda comunicación requiere un mutuo respeto y estar dispuesto a realizar una tarea en común.

Más aún Komar decía que “no hay comunicación sin consentimiento mutuo y obediencia ante la realidad”.

Esta coincidencia entre los pensamientos de Komar y Drucker, que puede ser explorada y profundizada, revelará algo que no por obvio es llevado siempre a cabo en las diversas comunicaciones empresariales: el respeto por la realidad circundante y el fructífero diálogo con el entorno social.

Agradecimiento:

Dos viejos amigos, el **Lic Juan Carlos De Ambrosi** y el ing. **Ernesto Badaracco** me presentaron y estimularon a la lectura- el primero a fines de los setenta y el segundo desde los inicios de los noventa- de la enorme obra de Peter Drucker en el campo del management y de la comunicación empresarial.

La asistencia a los cursos que dictaba el profesor Komar, durante más de 30 años fue formándonos, bajo su luminosa guía.

Las coincidencias que fui descubriendo, entre ambos pensadores, siempre me pareció que merecen un estudio mucho más profundo y extenso que lo que desde mi limitada formación pude realizar.

Sus coincidentes enseñanzas sobre la **silenciosa percepción de lo real** se lo merecen

Ojalá alguien se anime a hacerlo.

² Peter Drucker, *La Gerencia* Bs. As., El Ateneo, 1973, pág.334

- **La comunicación y la gestión**

La importancia de la comunicación en las empresas está fuera de toda discusión. La comunicación en las organizaciones es cada vez más valorada como una importante herramienta de la gestión.

De una gestión cotidiana, del día a día. La comunicación no puede reservarse para grandes ocasiones o para momentos particulares. Por el contrario es un trabajo permanente, constante, dinámico y variable. Que requiere de una estrategia planificada pero que debe ser permeable y dúctil para modificarse flexiblemente de acuerdo a las cambiantes condiciones de la realidad pero sin abandonar el rumbo prefijado: dar a conocer la vida y obra de cada organización o empresa.

Las teorías sobre el fenómeno de la comunicación llevan infinidad de hojas escritas y pueden ser abordadas desde distintas facetas.

Atendiendo a la visión que desde la filosofía se le da a la comunicación podemos comprender la importancia que adquiere todo lo inherente a lo comunicacional.

El Dr. Emilio Komar, en *La verdad como vigencia y dinamismo*³, definía a la comunicación entre personas como:

La comunicación implica obediencia, escuchar al otro, estar atento, no querer someterlo sino auscultar el sentido intrínseco de lo que dicen las palabras y los gestos.

Comunicación viene del latín «comunicare» que a su vez proviene de la palabra «comun» que está compuesta de dos elementos: el prefijo *com* o *cum* que significa junto y el por *numis* o *numus* que significa deber, tarea y después camino e intercambio.

Lo que es común es lo que intercambiamos; es un don mutuo, una tarea mutua, un deber mutuo.

La comunicación implica una mutua atención y si no hay eso, esa mutua auscultación, no hay comunicación.

No hay comunicación sin consentimiento mutuo y obediencia ante la realidad.

³ Cf. *La verdad como vigencia y dinamismo*, Bs.As., Sabiduría Cristiana, 2006

La comunicación sólo puede establecerse entre seres que no han sido rebajados al nivel de medios.

Cuando no tratamos al prójimo como un fin, como un valor en sí mismo, respetándolo íntegramente, como es realmente, lo rebajamos al nivel de instrumento y aparece la incomunicación

En el prólogo del libro *Comunicación empresarial responsable*, Damián Fernández Pedemonte, cita tres hechos o «fenómenos sociales» que ubican a la comunicación como centro de preocupaciones y de ocupaciones de quienes dirigen empresas.

El primero de estos fenómenos es la consolidación creciente de la “sociedad de la información” como el entorno y contexto en el que se desenvuelve la vida institucional.

Un entorno que provee sobreabundante información sobre mercados, comportamientos, hábitos, tendencias, formas de pensar y modas sociales.

Que permiten encontrarse con qué, además del puro consumo que se manifiesta en la sociedad actual, es posible descubrir diversos movimientos de comportamiento social que se exteriorizan cuando se ofrecen condiciones favorables.

Exteriorizaciones que la misma tecnología de la información acelera, muestra y refleja en un juego de espejos infinitos.

El segundo fenómeno es “la ampliación de las demandas sociales” dirigidas hacia las organizaciones, instituciones y empresas. Evidentemente las empresas en primer lugar, pero también las otras organizaciones e instituciones de la sociedad civil, también crean cultura.

Al estar en medio de la sociedad- alimentándose y proveyendo innumerables productos y servicios- las empresas, organizaciones e instituciones han adquirido un rol protagónico fundamental. La creación de cultura abarca un espectro que va desde el fomento de modas, consumos y hábitos, estimulados a través de los mensajes emitidos, hasta la influencia sobre valores, estilos de comportamiento, actitudes y procesos de vida y pensamiento.

Influencia que puede servir tanto para promover como para deteriorar esas ideas, opiniones, actitudes y creencias.

La denominada Responsabilidad Social es una de las áreas donde se pretende dar respuestas a esas interpelaciones de la sociedad civil. La comunicación corporativa es el instrumento donde se vehiculizan las demandas del entorno y desde donde se ofrecen las respuestas. Para colmo esas interpelaciones y demandas, multiplicadas en forma redundante por los diversos medios de comunicación social van ocupando un lugar (Logrado por derecho propio o por la prepotencia de los hechos) en la misma Misión de cada institución/organización/empresa y por ende en su propia Visión en el largo plazo y en los Valores que sustentan sus acciones presentes.

Y aquí aparece el tercer fenómeno social mencionado; “La conciencia” que los mismos dirigentes, responsables de la conducción de esas empresas, organizaciones e instituciones tienen de sí mismos y de su accionar.

Hay una mayor y más clara conciencia en esos directivos de la importancia de sostener una “coherencia indispensable”, que ha de mantenerse integralmente entre lo declamado y lo auténticamente actuado.

Entre el decir y el hacer. Entre lo que “debería hacerse” y lo que efectivamente se hace.

Entre lo *políticamente correcto* que se argumenta ante la presión social, a veces sin demasiado convicción y por otra parte la leal y recta integridad con que se afronta, en la soledad e intimidad, el quehacer cotidiano.

La conciencia y la coherencia no pueden ser disimuladas, ocultadas o camufladas con fraudes y engaños. Las mentiras duran lapsos- más o menos breves- pero no pueden sostenerse ante lo real.

Nos enseñaba Komar que fraude, frustración y fracaso son palabras que están unidas mucho más que por su raíz etimológica. Están unidas por el inútil intento de pretender negar la realidad.

Se pretende disimular la realidad y falsificar los hechos, para lo cual es necesario el fraude y el engaño, que al no poder sostenerse en el tiempo- excepcionalmente lo hace en breves lapsos- terminan en el fracaso de ese modo de actuar y vivir.

Esto vale así tanto para las personas como para los gobiernos, las empresas y las diversas instituciones de la sociedad civil.

Mediante la comunicación, con su ida y vuelta incesante de un flujo con minuciosa información, y con los mensajes internos o externos que se propalan, todas las acciones están expuestas y aparecen a la luz pública.

Expuestas por lo que generan o por lo que ocultan y pretenden callar.

Irreconciliable polaridad entre consistente comunicación de lo real o mentirosos relatos tan fantasiosos como irreales.

A pesar de provenir de disciplinas disímiles -la filosofía y el management- Emilio Komar y Peter Drucker coinciden plenamente en el profundo respeto por auscultar la realidad y ser obediente ante ella. Nos enseñan a esforzarnos por una *silenciosa percepción de lo real*.

- **El término *empresa***

Por la costumbre y simplificación del lenguaje coloquial el término *empresa* ha quedado circunscripto y reducido a una sola de sus acepciones.

Parecería que empresa - a partir de la revolución industrial- define únicamente a aquellas organizaciones o grupo de personas que aúnan sus esfuerzos en busca de obtener beneficios pura y exclusivamente económicos. Pero estos beneficios, según señala Drucker, son solamente los “costos del futuro”, que en una sociedad que progresa y se desarrolla son imprescindibles para que la inversión continúe e impida que la empresa desaparezca. De esa forma, el progreso económico multiplicó 50 veces los bienes disponibles por cada ciudadano desde el inicio de los derechos individuales y con ellos, de la revolución industrial. Es decir que en sólo 250 años, se pudo crecer 50 veces económicamente, cuando durante los 2000 anteriores el ingreso per cápita había permanecido constante. Esta capacidad para impulsar el progreso y la calidad de vida es lo único que justifica los beneficios económicos de las empresas.

Sintéticamente podemos decir que cuando se distribuyen tareas para elaborar diversos bienes, productos y servicios y se organizan los procesos de producción, distribución y venta se constituye una empresa.

Que por su misma índole necesita obtener una ganancia para cubrir sus costos y garantizarse la continuidad como fuente de trabajo y generadora de cultura.

Peter Drucker desarrolla una definición más completa de las empresas⁴.

Dice que en primer término existen hipótesis o supuestos sobre el entorno social y económico de la organización (*environment* en el original).

Drucker continúa explicando que estas hipótesis son “las que se refieren a los mercados, a la identificación de los clientes y competidores, a sus valores, a su forma de actuar, a la tecnología y su dinámica, a los puntos débiles y fuertes de una empresa”.

El autor afirma luego que estas hipótesis relacionadas con el «entorno» o el «contexto» socioeconómico en el cual se mueve o comenzará a actuar la empresa, “definen aquello por lo que se paga a una organización”.

En segundo lugar, Drucker plantea la necesidad de formular las hipótesis necesarias para definir “la misión específica de la organización” (*the mission* en el original).

Con respecto a este segundo juego de hipótesis, Drucker explica que “definen lo que una organización considera que son resultados significativos; en otras palabras, señalan la forma en la cual esa organización se ve a sí misma haciendo cosas que importan en la economía y en la sociedad en su conjunto”.

En tercer lugar, Drucker afirma que son necesarias hipótesis sobre las “capacidades clave” o “capacidades centrales” de la organización (*core competencies*, en el original).

Las hipótesis sobre las capacidades centrales definen, desde el punto de vista de Drucker, “en qué debe sobresalir una organización para mantener el liderazgo”, es decir, para que sus productos o servicios continúen siendo los preferidos en el largo plazo.

Inmediatamente afirma que “los supuestos —las hipótesis— sobre el entorno, la misión y las capacidades centrales deben ajustarse a la realidad”.

Deja en claro asimismo que, “los supuestos de esos tres campos tienen que encajar unos en otros”.

Y luego señala, algo que es muy complejo concretar con éxito en una organización, que la propia Teoría de la Empresa debe ser conocida en toda la organización”.

Y por último, plantea algo que está implícito: La Teoría de la Empresa tiene que ser puesta a prueba constantemente.

No está grabada para siempre en una lápida, por el contrario es una hipótesis.

⁴ Los siguientes conceptos se encuentran en Ing. Ernesto Badaracco, Disertación en homenaje a Peter Drucker en la Academia de Ciencias, Bs.As., junio 2006.

Y una hipótesis sobre cosas sujetas a fluctuaciones constantes: la sociedad, los mercados, los clientes, la tecnología”. Y por eso nos recuerda que “incorporada a la «Teoría de la Empresa», debe estar la capacidad de cambiarse a sí misma”.

- Otros tipos de empresas

Hay varios tipos de empresas.

En primer lugar están aquellas que han sido concebidas como fuente potencial de riqueza y que a su vez tienen capacidad de demandar colaboradores con mayor o menor capacitación laboral. Pero no es el único tipo de empresa. Atengámonos a otra definición:

“Una empresa es todo grupo humano que emprende proyectos y acciones sobre su entorno. La actitud emprendedora implica que ésta afectará el entorno social, material, cultural y económico.

Que la empresa deberá organizarse y administrarse para funcionar con mayor eficiencia. Que tendrá que invertir dinero, esfuerzo y tiempo. Que necesariamente tendrá que comunicarse internamente y con su entorno. Y que está expuesta a riesgos”⁵.

Similares notas podemos encontrar en todo grupo humano que emprende un proyecto. Cualesquiera sean sus objetivos tanto económicos, como científicos, culturales, cívicos, religiosos o deportivos. Hay distintos tipos de emprendedores que constituyen diferentes tipos de empresas. Pueden ser por lo tanto una organización, una institución universitaria, una fundación, una asociación sin fines de lucro, una organización no gubernamental (ONG) o un organismo público.

Para ser considerado como una empresa deben existir múltiples acciones iniciadas coordinadamente por un grupo de personas para alcanzar diversos fines.

Podemos tomar entonces, como la más precisa, la certera definición que hiciera San Juan Pablo II:

⁵ Joan Costa, *Imagen corporativa en el siglo XXI*; Bs.As., La Crujía, 2006 pág.43

“Una organización empresarial es, fundamentalmente, una comunidad de personas que presta un bien o servicio a una comunidad más amplia en la que actúa”.

Juan Pablo II; *Centesimus Annus*, 35

9

A cualquier obra comunitaria, organización no gubernamental o institución con o sin fines de lucro le cabe por lo tanto y absolutamente la misma definición.

Por ser un grupo de personas que se unen con un objetivo determinado y realizan toda una serie de actividades para lograr concretarlo.

Ni el sector de negocios o de actividad, ni la antigüedad ni el tamaño excluyen a esa empresa de los problemas que ocasiona, o de las oportunidades que brinda, una adecuada o mala política de comunicación.

“Toda empresa se encuentra en comunicación consigo misma y, directa e indirectamente, con su entorno. Toda empresa irradia una determinada imagen en sus públicos. Lo quiera o no, lo sepa o no.”⁶

En pocas palabras: para que una empresa sea viable, garantice su supervivencia y prospere económicamente debe observar y analizar sinceramente la realidad no sólo de su mercado sino también del contexto sociocultural y adaptarse a ello.

- **El entorno social**

Qué queremos decir con «entorno social».

En el ámbito empresarial se utilizan conceptos- provenientes de la terminología del marketing- que destacan elementos como mercados, distribuidores y consumidores. Targets, públicos y audiencias son también otras definiciones que se suman a los términos como accionistas, proveedores, líderes de opinión y asociación de consumidores. Son diversos nombres (como por ejemplo *stakeholders*) que ayudan a definir, desde la

⁶ Joan Costa; *Imagen corporativa en el siglo XXI*; pág.44

mirada empresarial y del marketing, a lo que podemos incluir en el concepto- más amplio e inclusivo- de entorno social.

Un entorno social que influye sobre la empresa y a su vez, es influido por ésta en una ida y vuelta permanente. Que se manifiesta y canaliza por distintas vías de comunicación. Un entorno social al que debe llegarse (*impactarse* según los códigos del lenguaje de comunicaciones de marketing) para facilitar la identificación de la institución (*vender* se diría en marketing).

Con el agregado qué, en muchos casos, lo que se procura promover no son objetos materiales y tangibles sino que por el contrario son valores inmateriales e intangibles pero que son igualmente reales. Es el caso de las ONG, fundaciones, universidades, etc.

Tanto los unos como los otros deber ser reconocidos y apreciados por el público. Deben destacarse y reconocerse como *diferentes*, tener *credibilidad* y ganarse la *confianza* social. Son los valores que la comunicación debe resaltar para que la institución pueda crecer y evolucionar hacia su plena y exitosa madurez. Esos valores son a su vez los que permiten que la institución tenga un adecuado valor comercial y que al ser eficientemente gestionado le permitan su sobrevivencia y continuidad.

Le otorgan sentido.

Las instituciones –de cualquier tipo- son un conjunto de realidades y relaciones humanas con la densidad y profundidad con que debe ser vista la acción humana, que tiene ante sí el desafío de permanecer en el entorno social y adecuarse a los cambios y mutaciones que el paso del tiempo conlleva. Por eso reafirmamos lo expuesto más arriba: la comunicación no puede ser ocasional o para momentos especiales. La comunicación es un trabajo permanente. Un trabajo que debe ser constante, porque es dinámico y porque siempre será variable.

Y que debe hacerse con la perseverancia de lo cotidiano porque opera sobre la realidad del entorno.

- **El sentido**

Toda empresa y/o *institución* “surge de la pasión por hacer y del deseo de proyectarse, de dejar una huella en las generaciones futuras. Eso le da su sentido”⁷.

Cuando se menciona el sentido o el significado de algo se hace mención a algo que incluye la interpretación de cierta realidad – el qué- y a la orientación -el para qué- que se le otorga a esa realidad.

Lo que está cargado de sentido resulta significativo porque es signo de algo.

“Es signo de algo en una realidad más compleja y que permite anticipar algo por venir. Así entendido, lo significativo apunta a una realidad todavía no realizada y es su signo distintivo, constituye un todo dinámico en algo que acontece, manifiesta la intención del sujeto, su trayectoria tanto hacia atrás como hacia adelante.”⁸

Lo que tiene sentido es por lo tanto algo comprensible. Al tener sentido y ser comprensible permite anticipar coherentemente lo que vendrá. Marca una dirección. Orienta hacia un destino en el futuro pero también permite darle continuidad a lo sucedido en el pasado.

Pero hay algo más que se agrega al sentido. Lo que tiene sentido es algo que de alguna manera tiene y conserva una relación armónica con “respecto a la trama compleja de la realidad en la que se inserta”⁹

La inteligencia en la interpretación humilde de la realidad y la voluntad como motor para operar sobre la misma realidad deben combinarse adecuadamente para lograr modificaciones (de esa misma realidad) en la medida de las posibilidades ciertas con que se cuenta y que deben ser prudentemente mensuradas.

“Sólo el sentido de algo puede mover, a la vez inteligencia y voluntad; sólo lo que tiene sentido puede ser **comunicado** a otros”¹⁰

⁷ C.P. Blaquier del prólogo a *Dar sentido a la empresa*, Bs.As., Temas Grupo Editorial, 2010

⁸ M.Paladino- P.Delbosco; *Dar sentido a la empresa*, pág.33

⁹ Ibidem, p. 34

¹⁰ Ibidem. La negrita es nuestra

Solamente la comunicación podrá transmitir la atracción del bien que cada proyecto y/o misión lleva implícito.

Cuando una empresa o institución tiene sentido se integra armoniosamente con su entorno. Se armoniza con la realidad circundante y su proyecto puede ser comunicado porque de alguna manera es un proyecto y/o misión que ese entorno considera válido.

Sin embargo la realidad nunca es inmutable. Por lo tanto el sentido de algo es continuamente replanteado por la realidad presente. Esto es lo que fundamenta la convicción de que la comunicación no puede ser ocasional. No hay realidades que permanecen estáticas. No hay entornos ni empresas y/o instituciones que puedan permanecer quietas y pasivas. Cuyos proyectos una vez comunicados serán aceptados por siempre. Hay un dinamismo en la misma realidad que únicamente teniendo un sentido nos permite mantener el rumbo. Mantenerlo sin cambiarlo a pesar de circunstanciales modificaciones de las condiciones del entorno.

La comunicación debe, por lo tanto, estar atenta a esas modificaciones para que el mensaje que se propague sea interpretado y considerado como válido a lo largo del tiempo. En caso de dejar de estar atenta a esas modificaciones del entorno, probablemente no podría atender a las «necesidades sociales», cuya satisfacción es la única causa de legitimidad de toda organización o empresa. Participar, trabajar o vincularse con una institución que tiene sentido satisface indudablemente la búsqueda humana de identidad y reconocimiento.

Cuando una institución convoca es porque es posible reconocer y encontrar en ella muchos aspectos que demuestran- más allá de circunstanciales fallas humanas- su decidida inscripción, involucramiento y participación activa en la construcción del Bien común de la sociedad a la que pertenece.

Entendemos como bien común la definición clásica: las condiciones que permiten la posibilidad real y creciente del desarrollo de todos y cada uno de los individuos de una sociedad por su mera condición de seres humanos y con la dignidad que de ahí se deriva.

Las personas individualmente o constituyendo grupos, con distintos niveles de homogeneidad, se activan y motivan- volviéndose eficaces- cuando encuentran un proyecto que resulta atractivo por significativo. Será significativo si es real, en el sentido de poder crear un valor económico que

antes no existía. Y valor económico debe ser entendido como capacidad para satisfacer una necesidad social.

Cuando un proyecto es realmente un modo nuevo, bueno o mejor de hacer algo y modificar favorablemente su entorno mejorándolo, se justifica su existencia. Tiene sentido.

Por tener sentido es comunicable.

Al ser comunicable entusiasmará y motivará inteligencias y voluntades. Se justificará su sentido y su aceptación por el entorno social orientándose hacia el progreso.

Progreso que involucrará no solamente a la misma institución sino también a todo el entorno social en el que se inserta.

- **El diálogo, eje central de la comunicación**

Peter Drucker, tiene conceptos críticos con la comunicación de una empresa que únicamente pretenda influir sobre el entorno para hacerse conocida, querida, “vendible”.

Oponiéndose a ese punto de vista tan unilateral – por desgracia presente en muchas acciones de comunicaciones de marketing- Drucker insiste en la importancia de diseñar canales de comunicación y de relacionamiento que permitan a una empresa, y a sus directivos, hacerse conocidos y conocer a su entorno. Punto válido tanto para las organizaciones en general como para las personas que las constituyen en particular.

Diseño de políticas de comunicación y relacionamiento que, en un equilibrio permanente, desde la empresa hacia el entorno como del entorno hacia la empresa, establezca un diálogo mutuamente enriquecedor.

Por lo tanto y uniendo naturalmente ambos conceptos- flujos comunicacionales e interrelación comunitaria- surge la imperiosa necesidad de establecer, alentar y hacer crecer el diálogo participativo entre la empresa y su entorno social.

En el libro *La estructura del diálogo*, el Dr. Emilio Komar define al diálogo, en primer lugar, como la búsqueda del sentido de las cosas.

Sentido de las cosas, de las posiciones, situaciones o explicaciones de la realidad que son buscadas no desde una posición aislada y unilateral sino buscadas entre dos, “porque día no significa solamente separación sino que significa lo mismo que dos, es decir, buscamos el sentido de las cosas entre dos, no uno solo”.¹¹

Para que un diálogo sea sincero y profundo es necesario el silencio y la escucha. Escuchar al otro y a la verdad de las cosas.

Para que el diálogo fructifique será necesario aceptar al otro y partir desde el otro. La empresa y/o institución escuchará las demandas del entorno y dará entonces las respuestas adecuadas y por las que el entorno la interpela.

Komar y Drucker coinciden en la imperiosa e ineludible necesidad de conocer al otro, sus expectativas y al entorno real donde se encuentran.

“Nuestro pensamiento depende de un conocimiento, esa es la característica fundamental de todo realismo: que el pensamiento depende del conocimiento. Primero conocemos, después pensamos y nuestro pensamiento está bien si se adecua al conocimiento, porque es en el conocimiento donde nosotros nos conectamos con la realidad dada”.¹²

Si el pensamiento se queda solamente en lo propio, de una manera constructivista y arma la realidad según su propio antojo, siguiendo formulas y esquemas, las acciones y hechos que se impulsaran probablemente poco tengan que ver con esa realidad.

“Y si los hechos no se conforman a esos esquemas, como dijo un racionalista: tanto peor para los hechos”.¹³

Cuando desde las empresas se realizan acciones, planes y estrategias comunicacionales que no mantienen ese diálogo ni respetan la realidad del entorno es imposible transmitir el sentido y la misión que esos emprendimientos pueden tener.

Komar menciona en el libro una frase de Gabriel Marcel quien dice que “oír es comprometerse”

¹¹ E. Komar, *La estructura del diálogo*, Bs.As., Sabiduría Cristiana, 2007, pág. 7.

¹² Ibidem, p. 31

¹³ Ibidem

Si en el plano personal esto se refiere a la disposición a actuar en una dirección, luego de la escucha atenta de lo expresado por el otro, también es aplicable en la comunicación de las organizaciones.

Si la comunidad de personas que constituye la empresa, siguiendo el pensamiento de Peter Drucker, conoce- mediante los flujos de la comunicación- lo que pasa en el mercado orientará sus acciones y la difusión de los mismos, hacia aquellos puntos que satisfagan las demandas de esa comunidad más grande que constituye su entorno.

Se compromete con el otro. Se compromete con su comunidad.

Y aquí aparece otro elemento que es importante destacar: el reconocimiento de la propia identidad.

“La mejor manera de alcanzar y comprender lo otro y lo distinto es estar firmemente arraigado en lo propio”¹⁴

Cada uno de nosotros puede ser más en la medida que somos lo que somos. Desde el reconocimiento de la propia identidad- sin confusiones- es posible establecer un diálogo sincero con el otro, aunque el otro sea diferente.

Una institución puede establecer un diálogo y comunicarse con su entorno, en forma permanente y enriquecedora, si no pierde ni confunde su identidad.

Si no deja de ser lo que es. Sólo desde la realidad de lo propio se puede establecer un diálogo sincero y con sentido, con la realidad del otro. San Benito lo formuló en su Regla: *Mens nostra concordet voci nostrae*. Que nuestro espíritu concuerde con nuestra voz ¹⁵

Muchas veces en la comunicación y bajo el subterfugio de una «apertura» mal entendida se esconde una indeterminación o falta de compromiso.

Un querer adaptarse tanto a las cambiantes modas de la cultura que se pierde la propia identidad. Con el riesgo de perder, por esa indeterminación y sinsentido, la propia e indelegable Misión y por ende la Visión y los Valores que la sustentan.

¹⁴ E. Komar; *La estructura del diálogo*, pág.69.

¹⁵ (Re.,19,7). Benedicto XVI, *Jesús de Nazaret*, Doubleday, 2007, pág.164.

Hay un delicado equilibrio que es posible mantener con prudencia y realismo. Considerando a lo prudente como el reconocimiento lúcido y razonable de la realidad. Tal como recomiendan Komar y Peter Drucker.

“Solamente estando bien plantado en lo suyo, es decir, viviendo plenamente la propia vida uno puede establecer contacto con lo otro.

Los contactos que no se establecen desde una profundidad, desde un compromiso con la propia vocación, con la propia misión, son contactos epidérmicos, es decir, superficiales y de extrema fugacidad”.¹⁶

La relación comunicacional con el entorno social que la empresa establece y que no parta desde el reconocimiento sin confusiones de su propia identidad, y de sus posibilidades reales, tiene pocas chances de mejorar ese mismo entorno. Se establecerá una comunicación probablemente “efectista, marketinera y publicitaria” pero con “impactos” pasajeros y endebles.

Será una comunicación basada sobre bases irreales y flojas, carente de la fundamentación firme que una institución con identidad y sentido de su misión puede proponerle a su mercado y a su entorno social, sostenidamente a lo largo del tiempo.

Al sostener que la comunicación es la principal herramienta de gestión con que cuenta el directivo de una empresa, Peter Drucker, aclara además que los niveles de conducción de una institución deben comprender el significado de la antigua definición de retórica que la definía como “el arte que atrae al corazón de los hombres hacia el amor al conocimiento verdadero”.

Mediante una comunicación eficaz que establezca una verdadera *communicatio* o comunión de intereses es posible lograr que el querer de la empresa – como principal ente emisor- sea compartido, en primer lugar por su propia comunidad interna y luego ampliarse al entorno social que la circunda.

Concordancia de corazones, de inteligencias y de voluntades.

Tanto la comunicación externa como la interna, con los diversos públicos que conllevan una y otra, son cuestiones que figuran entre las principales

¹⁶ E. Komar; *La estructura del diálogo*, pág. 71

responsabilidades del *management*. Hacen a la propia identidad de la institución y a su reconocimiento social.

Para que la comunicación sea eficaz es necesario un proceso de reflexión conducido por el nivel más alto de la organización y de cuyas conclusiones se deriven la toma de decisiones.

Esas decisiones orientarán las acciones que habrán de ejecutarse luego de conocer, coincidir y aceptar la esencia de la misión institucional.

Luego de esa reflexión para el autoconocimiento, Drucker se extiende largamente sobre el “know how” específico de cada empresa y en dónde y cómo realiza su proyecto.

Antes de gestionar estrategia y planes de comunicación integral (institucional, marketing e interna) se deben haber clarificado esos conceptos porque *indudablemente* “todo lo que se diga públicamente será un reflejo de las decisiones previas sobre la identidad y sentido de la institución”¹⁷

No tiene ninguna lógica planificar las comunicaciones e invertir dinero en muy creativas acciones con alto «impacto» sobre los diferentes públicos (internos y externos) si están desconectadas de la visión y estrategia general de la organización.

“La primera responsabilidad de la gerencia hacia la empresa con respecto a la opinión pública, la política y las leyes es considerar las exigencias presentes o futuras, de la sociedad sobre la empresa, según puede afectar el logro de sus objetivos”¹⁸

El modo normal en que una institución se vincula con su entorno es a través de sus miembros, desde los directivos hasta los niveles más bajos.

Es sumamente dificultoso medir adecuadamente el impacto, tanto el positivo pero fundamentalmente el negativo, de una errónea comunicación.

La comunicación impacta sobre la sociedad en general, sobre el público específico (*target*) y sobre los potenciales «clientes» que demandarán y consumirán su oferta de servicio.

¹⁷ Drucker, Peter; *La gerencia de empresas*, pág. 330

¹⁸ Drucker, Peter; *La gerencia de empresas*, pág. 329

Por lo tanto Drucker advierte sobre la importancia de no descuidar este aspecto de la comunicación: Todo el personal comunica y «vende» de alguna manera a la institución.

Drucker afirma que además de la actitud proactiva de todos los miembros es importante mantener una actitud de permanente evaluación encabezada por la misma dirección de la empresa. Que deberá canalizarse mediante vías que alienten, faciliten y premien la innovación y mediante la utilización de instrumentos que permitan la constante evaluación de toda la gestión empresarial. Y la comunicación es la principal herramienta de gestión.

Drucker establece entonces las cuatro premisas, que mencionamos unas líneas arriba y que ayudan a comprender el fenómeno de la comunicación:

- La comunicación es percepción.
- La comunicación es expectativa.
- La comunicación implica demandas.
- La comunicación difiere de la simple información.

Como se puede apreciar en estas cuatro premisas se encuentran también las notas que hacen al diálogo – fundamento de toda comunicación-verdadero, fructífero y leal.

Es lo que nos dice Komar: “en el diálogo nosotros percibimos el orden intrínseco de las cosas, de las personas, de las situaciones. No las creamos, las explicitamos”.¹⁹

- La comunicación como parte de la Responsabilidad Social.

La frase de Marcel: “oír ya es comprometerse” citada por Komar en el capítulo sobre Diálogo y Amor, adquiere una ineludible vigencia cuando se analiza la comunicación empresarial como parte de la Responsabilidad Social.

Con las modernas técnicas de análisis de mercado, encuestas de hábitos de consumo o investigaciones actitudinales se obtiene un preciso conocimiento del entorno.

¹⁹ *La estructura del diálogo*, pág.14

Sin embargo - Komar nos advierte- si en ese conocimiento no hay una silenciosa percepción de lo real “el conocimiento muchas veces prescinde de la actitud contemplativa, de esa actitud de oír, en la cual se establece el contacto entre la mente y la realidad”.

Advertencia que también hace suya Drucker cuando dice que “las organizaciones tienen la responsabilidad de encontrar un enfoque en el que los problemas sociales más básicos sean conciliables con su área de competencia y puedan, de hecho, traducir dichos problemas como oportunidades”.²⁰

La dimensión pública que se alcanza mediante la comunicación, con la identificación, reconocimiento y reputación que una organización tiene sobre su entorno, será su capital más valioso y el que le otorgará sentido a su misión institucional.

Drucker, con sus premisas prioriza la importancia del receptor casi más que la del mismo emisor. “Las comunicaciones deben concentrarse en algo que tanto el destinatario como el emisor pueden percibir, en algo que es común a ambos. Deben concentrarse en lo que ya motiva al presunto destinatario. Desde el comienzo deben ser informadas por sus valores, sus creencias y sus aspiraciones”²¹

Las nuevas condiciones de la sociedad de la información exigen mayor transparencia, mayor involucramiento y mayor integración a la cultura del contexto y a los cambios que allí se generan.

La comunicación se encuentra en el corazón mismo de los cambios culturales; Aquí es dónde se explicita aquella premisa que nos señala Drucker sobre la comunicación que implica demandas.

Oír al entorno, obedecer a esa realidad, comprometerse en el hacer.

- **Conclusión**

La comunicación será, en conclusión, un proceso de inclusión e integración entre la institución emisora y los públicos receptores. “La comunicación y la información son diferentes y aún en gran parte contrarias pero interdependientes. La comunicación es percepción pero la información es

²⁰ Peter Drucker, *La sociedad post capitalista*; Bogotá, Grupo editorial Norma, 1993, pág.102

²¹ Peter Drucker, *la Gerencia*, pág.334

lógica. Como tal, la información es puramente formal y carece de significado. Es impersonal más que interpersonal”.²²

Como hemos visto la verdadera comunicación implica un intercambio recíproco entre el emisor y el receptor, con los mismos códigos, significados y conceptos. De esta manera se establece y comparte la realidad.

“No puede haber comunicación institucional si se la concibe como un movimiento unilateral. La comunicación actúa únicamente de un miembro de nosotros a otros”²³

Siguiendo los conceptos de Komar y de Drucker podemos entender a la comunicación como un sincero y verdadero encuentro con el otro.

Por eso desde el encuentro con el otro se abre una inconmensurable e infinita gama de posibilidades.

Porque como nos decía Komar “la realidad, vista como creación, es esencialmente infinita porque no puede no serlo, siendo la obra de un ser infinito”.²⁴

²² Peter Drucker, *La Gerencia*, pág. 332

²³ Peter Drucker; *La Gerencia*, pág.335

²⁴ *La estructura del diálogo*, pág.44

- Importancia del contenido de la publicidad.

“La publicidad puede contribuir al mejoramiento de la sociedad a través de una acción edificante o inspiradora que anime a actuar de modo beneficioso para ella y los demás. La publicidad puede alegrar la vida simplemente siendo ingeniosa, divertida y teniendo buen gusto.

Algunos anuncios son obras maestras de arte popular con vivacidad en impulsos únicos”

Consejo Pontificio de Comunicaciones Sociales.Doc. Ética en la Publicidad

“La publicidad puede llevar muy lejos la lógica del absurdo, el juego del sentido y el sin sentido buscando desde luego la inscripción de la marca, aunque y esto es lo esencial, sin darse toda la credibilidad. La publicidad se sitúa más allá de lo verdadero o lo falso, su registro es el de la verosimilitud”

Gilles Lipovetsky, El imperio de lo efímero

La publicidad muchas veces logra su objetivo, mediante la utilización del tono humorístico, aunque no sea absolutamente real ni verdadero, simplemente alcanza con que parezca verosímil ó divertido ó esté de moda.

Llegando al límite en donde, incluso las normas morales, son transgredidas pero de manera simpática, de buen humor, ridiculizando maneras de pensar que no sean estrictamente las de moda, actuales y modernas. Sigue diciendo Lipovetsky nadie debe ofenderse, total todo está bajo el código del humor: Con el código del humor, el nuevo lenguaje, la incorporación de las modas y la seducción, la publicidad procede a la suspensión de las leyes de lo real y lo racional, de la exclusión de todo lo serio de la vida, es el festival de los artificios.

Absorción de la profundidad, celebración de la superficie, la publicidad es lujo de juegos, futilidad del sentido, es la inteligencia creativa al servicio de lo superficial.

Si es cierto que la publicidad puede contribuir a lanzar las modas, aún es más cierto afirmar que ella misma es la moda en el orden de la comunicación; es ante todo comunicación frívola, una comunicación en la que el concepto es un chiste ocurrente (*gadget*). Y si la moda es “magia de

las apariencias”, no cabe duda que “la publicidad es sortilegio de la comunicación”.

Las nuevas técnicas, la superabundancia de recursos, el despliegue de la creatividad, la censura sutil mofándose simpáticamente de lo no moderno, el humor, la seducción de lo novedoso, ha convertido a la publicidad en el más poderoso instrumento de transformación de la cultura; Una fuerza serena de socialización.

Tanto en el primer texto, del documento sobre *Ética en la publicidad*, como en, *El imperio de lo efímero*, en ambas descripciones se nos muestran dos visiones de la publicidad, que si bien son radicalmente distintas, tienen sin embargo un elemento en común: cómo se percibe la realidad del contexto y qué se hace con ello.

Las comunicaciones de marketing, de la cual la publicidad es la parte más llamativa, deben estar precedidas por investigaciones de mercado y de audiencia, Mediante estas investigaciones se puede conocer más en profundidad a la audiencia y al público al que se dirigirán los avisos. Sin embargo la utilización de ese conocimiento puede variar.

Tal como explica Lipovetsky muchas veces la creatividad utilizada en los avisos ignora la realidad (suspensión de lo real) o por el contrario, según explica acertadamente el Documento del Consejo Pontificio, la mirada ingeniosa u ocurrente, sobre la vida real puede alegrar la cotidianidad de la existencia.

Dos maneras divergentes de respetar la realidad del contexto.

