



Febrero - Marzo
2005

Narraciones corporativas. Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones

Número Actual

Número Actual

Números Anteriores

Editorial

Síntesis de Interés

Libros

Ediciones Especiales



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613
Fax. (52)(55) 58645613

Por Marcelo Manucci
Número 43

¿Por qué creemos lo que creemos?

Esta es una pregunta tan simple como desafiante. No es que para reflexionar sobre las creencias en las organizaciones sean necesarias frases célebres o extensas fórmulas matemáticas.

Pequeñas sutilezas pueden conformar profundos cuestionamientos sobre la realidad en la que participamos, actuamos y vivimos. El sentido de esta pregunta procura una reflexión acerca de los parámetros sobre los cuales se sustenta una realidad colectiva, una mirada sobre las creencias que permiten la construcción de lo cotidiano en las organizaciones. En la reflexión sobre *lo que creemos* aparecen los límites en los cuales las organizaciones diseñan el contexto de su vida cotidiana. El espacio corporativo es una construcción colectiva, una trama de significados sobre la cual la organización define su realidad: su historia, sus mitos, sus miedos, sus posibilidades y sus acciones. Esta definición del espacio corporativo, como una construcción colectiva, es diferente de aquella mirada de la modernidad que consideraba a la realidad objetiva preexistente en la cual era posible descubrir y asignar "etiquetas" ¹ para su clasificación, predicción y control.

Pensar en la concepción del espacio corporativo como una construcción posibilita considerar una realidad con múltiples protagonistas. Desde este espacio la organización construye su vida cotidiana, estructura una percepción del entorno, diseña intervenciones en la comunidad e interpreta sus resultados. Pensar ¿por qué creemos lo que creemos? implica reflexionar sobre ¿cómo un conjunto de subjetividades construye y utiliza su mirada de la realidad?

Pensar que las creencias corporativas son construcciones establece las bases para gestionar las decisiones más cerca de la cautela que de la arrogancia. Es una reflexión sobre cómo la organización visualiza, construye y gestiona su futuro. Esto permite pensar que más allá de lo cotidiano existe un territorio de posibilidades; que más allá de las creencias y los hábitos surgen las posibilidades de desarrollo para la organización. Abandonar las certezas e integrar las posibilidades, dentro de un modelo de comunicación, aparece como parámetros claves para trascender el monólogo y la persuasión en el que algunas organizaciones suelen estructurar su comunicación. Es una mirada más amplia de las relaciones en las organizaciones y al mismo tiempo es un intento metodológico para fortalecer la interacción entre la organización y sus públicos.

Arthur Battram define "el espacio de posibilidad" como el espacio donde viven todas las ideas antes de hacerse realidad y plantea que las organizaciones crean su espacio de posibilidad en el lenguaje. Retomando las ideas de Maturana y Varela cuando sostienen que "cada acto humano tiene lugar en el lenguaje", Battram plantea que "una organización existe en el lenguaje, se podría decir una organización es un conjunto de ideas." ² De esta manera, el autor señala que hacer real la realidad es una actividad compartida de grupo. "El lenguaje obtiene su poder de los sistemas humanos, no de la precisión con que describe el mundo, sino de su capacidad para inventar y reinventar continuamente las maneras en que nos relacionamos con

nuestros mundos compartidos.” 3

Vivimos inmersos en procesos narrativos, que definen la realidad cotidiana en la que participamos. Clemente Nobrega plantea que “la realidad es lo que las personas perciben como tal.” 4 En este sentido el autor señala que la organización es un proceso no una cosa. “El mundo no es una cosa, es una narración, un patrón dinámico que se desdobra. Un tapiz complejo y sin fin, permanentemente mutando.” 5 Esta definición no implica que no existan factores objetivos en la vida cotidiana de las empresas o instituciones, sino “que su importancia y significados son establecidas por el lenguaje. Es el lenguaje el que le confiere significado a las cosas y moldea la manera por la cual vemos y actuamos.” 6

Cuando una organización reflexiona acerca de lo que cree y lo que hace está diseñando estrategias de comunicación porque está definiendo el espacio y el tiempo en el que desarrolla su actividad. Está construyendo la trama de símbolos que define su presente y su futuro; una realidad colectiva que surge de una multiplicidad de subjetividades.

En un trabajo anterior definimos a la estrategia como una actitud; una actitud respecto de los límites de las intervenciones corporativas en la realidad y esbozamos un concepto de comunicación corporativa que la aleja de la visión de una herramienta de transmisión de mensajes, propia de una visión mecánica, para convertirse “en una herramienta para el diseño y gestión de significados.” 7

De esta manera, *diseñar estrategias implica el diseño y gestión de un proceso*. La comunicación estratégica no es un conjunto de señales y de medios, es un conjunto de símbolos compartidos que solo son operativos si tienen significación en los diferentes actores del proceso. En este sentido, cuando la organización define estratégicamente su comunicación, define los parámetros sobre los cuales traza su espacio de competencia, define una narración, un guión y participantes con los cuales va interactuar para desarrollar su actividad cotidiana.

Un proceso de comunicación es estratégico cuando puede desarrollar significados compartidos, cuando puede trascender la concepción física de productos y servicios y generar un concepto en torno al cual generar vínculos con diferentes sectores de la comunidad. Sin un concepto compartido no hay vínculos, solo hay relaciones contingentes y pasajeras. Para generar significados compartidos, una organización debe considerar la realidad más allá de su propio punto de vista e incorporar la mirada y las necesidades de los públicos involucrados en la narración dentro de la cual va a desarrollar su actividad.

Mirar más allá de las creencias corporativas.

La dinámica de los significados compartidos está determinada por la dinámica de las relaciones con los diferentes significados de los públicos. La estrategia de comunicación, para gestionar significados compartidos, debe mantener la sincronía de percepciones. Tanto la organización como los públicos abordan la realidad desde una construcción personal o colectiva de los acontecimientos de su entorno. En este sentido, la realidad en la que cada uno vive es la realidad que cada uno percibe como tal. En este planteo de comunicación estratégica ya no hay un emisor controlando los mensajes hacia un receptor, sino actores intercambiando símbolos. La función de la comunicación estratégica es gestionar esos símbolos para que puedan integrarse a la narración corporativa que define el espacio cotidiano de sus actividades.

Cuando una organización define estratégicamente su comunicación, además de su espacio presente, define su futuro. El futuro y la comunicación son procesos complementarios. Lo que no tiene sentido en un sistema de creencias colectivo o subjetivo no tiene existencia. Para darle sentido a un objeto, evento o acontecimiento es necesario cargarlo de símbolos. Así, el futuro es un punto donde la organización coloca el sentido de su existencia. Es un punto más allá del cual la organización busca un camino para el destino colectivo de su vida cotidiana. Solo es a través del proceso de comunicación las personas pueden

construir, compartir, discutir e intercambiar significados. A través de la comunicación las personas pueden significar objetos, eventos y sucesos y construir una narración colectiva dentro de la cual interactuar y desarrollar sus actividades. Solo es posible construir el futuro a través de la comunicación; en los símbolos a través de los cuales la organización coloca un punto más allá de sus creencias y sus hábitos y le da sentido a su actividad cotidiana y a la participación de las personas vinculadas. El futuro se construye en la comunicación, no en el calendario.

Las organizaciones transitan el desafío cotidiano de mirar más allá de sus creencias para diseñar un espacio de desarrollo que trascienda la rutina de sus hábitos. Este espacio es el futuro. Las organizaciones quedan atrapadas en el presente, cuando quedan atrapadas en sus creencias, cuando no pueden desafiar su mirada, cuando no pueden diseñar nuevos rumbos. Cuando las organizaciones se enfrentan con lo cotidiano, se esconden detrás de su sistema de creencias, se escudan en sus modelos, se defienden con resultados y sus narraciones se estereotipan y se cierran. Cuando las organizaciones transitan de manera dinámica lo cotidiano, encuentran nuevas posibilidades a cada paso, aprenden nuevas miradas de la realidad y crecen con sus intervenciones.

Una nueva pregunta surge de estos conceptos: ¿cómo hacer para mirar más allá de las creencias corporativas actuales?; ¿cómo hacer para mirar más allá de los hábitos?; ¿cómo hacer para mirar más allá de las certezas y construir narraciones compartidas?

Las creencias están en la base de la mirada corporativa de la realidad que define los modelos a través de los cuales, la organización, realiza intervenciones en su realidad. Ahora bien, ¿qué significa mirar? Mirar es creer. Un famoso físico, John Archibald Wheeler planteaba que "el universo es un acto de observación" ⁸; a lo cual Nobrega agrega que "solo es posible hablar de realidad observada. Si no hay nadie mirando no es posible decir que una cosa está allí." ⁹

La visión mecánica del universo, "El Orden Rey" ¹⁰ tal como plantea Edgar Morin; la palabra clave que ha reinando en la ciencia clásica generó el nacimiento de una concepción del mundo determinista, estable y predecible. En esta concepción de la realidad, la complejidad, era entendida como ignorancia o desconocimiento. Con los postulados de la física cuántica y la teoría del caos, la complejidad ha pasado a ser una manifestación de la esencia de los procesos naturales.

Es posible mirar más allá de las creencias bajo una concepción integradora donde la complementariedad orden/desorden conforma la dinámica de los procesos y la relación observador/observado implica una perspectiva diferente de intervención más allá de la predictibilidad y el determinismo. Desde este punto de vista, las respuestas de los sistemas no son simples reacciones ante un estímulo sino complejos procesamiento internos que derivan en decisiones de apertura o cierre al medio. Es nuestro modelo del mundo, sustentado en narraciones, el que define los espacios que vemos y los espacios que no alcanzamos a ver. Miramos el entorno desde un modelo corporativo del mundo.

Esta perspectiva, cambia la concepción del espacio cotidiano donde las organizaciones desarrollan su actividad. Los sistemas no experimentan el mundo recibiendo pasivamente datos del exterior. Los sistemas procesan datos desde su mundo interno, desde su estructura compleja que responde a sus necesidades internas. Por lo tanto, para mirar más allá de las creencias es necesario entender que las creencias son construcciones subjetivas y colectivas que, a su vez, conforman una percepción del entorno y una mirada de la realidad multidimensional y dinámica.

Así, la complejidad no es un factor de ignorancia o error, sino que la complejidad es una propiedad inherente a cada sistema. La complejidad tiene que ver con la dinámica de organización interna de un sistema, la emergencia de nuevas formas y patrones de comportamiento a partir de la interrelación de sus elementos. En un sistema, el observador es parte irreductible, y

por lo tanto uno de los elementos que interactúan en la dinámica general y la definición de nuevas formas.

El final de las certezas, el principio de la estrategia

Desde esta concepción de observador/ constructor del mundo en que vivimos, las narraciones corporativas constituyen *la realidad* de la organización. No hay realidades preexistentes, en las organizaciones hay narraciones sobre lo existente. Esa narración incluye elementos del entorno, distingue señales y genera esquema y modelos sobre los cuales se desarrollan procesos y comportamientos. Cada vez que una organización actúa su realidad pone en juego sus esquemas; pone a prueba sus modelos de realidad. Este es el eje del aprendizaje en las organizaciones, definir esquemas, actuar y corregir. Este proceso es la gran diferencia entre sistemas vivos y sistemas mecánicos. Los sistemas vivos aprenden de sus modelos en acción, las máquinas se estropean sino pueden cumplir con su modelo de acción.

Entonces, cuando pensamos estas reformulaciones desde las acciones cotidianas en las organizaciones, podemos formular la pregunta: ¿qué nos queda más allá del final de las certezas corporativas? Más allá de las certezas quedan narraciones corporativas. Cuando despejamos la certeza de una visión del mundo, solo quedan narraciones que definen los límites del mundo y la forma de actuar en ese mundo. Vivimos inmersos en narraciones en diferentes escalas, en nuestra vida personal, familiar y laboral.

En este sentido, las narraciones corporativas no son meras historias sino que por el contrario definen la trama que sostiene el propósito y los vínculos de la organización. Toda propuesta corporativa, para que tenga valor, implica una historia con sentido para los actores involucrados. Una historia con una trama definida (el propósito corporativo), con actores claves (públicos involucrados) y un guión establecido (patrones de relación entre los actores). Estas narraciones definen el modelo de organización y el modelo de actividad (económica o social). ¿Qué ofrece una organización?, ¿quiénes participan de este ofrecimiento?, ¿cómo se estructuran las relaciones y los vínculos entre los involucrados?; son preguntas que tienen respuestas explícitas o implícitas en las narraciones corporativas.

La comunicación se torna un factor estratégico clave en la producción y circulación de los significados que componen la trama corporativa. Si las personas de la organización no participan en la conformación de las narraciones se convierten en engranajes de un proceso ajeno a sus intereses y expectativas. Si las narraciones no tienen sentido, no funciona el modelo (de negocio o de actividad social). Si la propuesta que define la organización no tiene sentido para los actores, las narraciones se desarman, las organizaciones se convierten en máquinas que funcionan hasta que se estropean.

Cuando una organización redefine su modelo de negocio o su modelo de desarrollo social; cuando define sus narraciones corporativas que sostienen su práctica está redefiniendo su territorio de credibilidad. Por lo tanto está redefiniendo el espacio de su competencia, está redefiniendo los límites de su desarrollo. De la misma manera, cuando una organización redefine la trama de su modelo de intervención (sea negocio o desarrollo social), está redefiniendo los límites de su horizonte dentro del cual busca desarrollar sus actividades.

Las narraciones definen rumbos, participantes y patrones de relación. Las narraciones definen el territorio de competencia de las organizaciones más allá de las certezas. Ante sucesos imprevistos del entorno, el primer factor estratégico de la organización que sufre el impacto son las narraciones. ¿Hasta donde las narraciones corporativas vigentes integran o excluyen esos sucesos imprevistos?, ¿qué significación adquieren determinados sucesos?, ¿cuál es el rol de la comunicación para generar significados y redefinir el rumbo, los actores y los patrones de relación en las organizaciones?

La dinámica de las narraciones definen las posibilidades del espacio de competencia en las organizaciones. El valor de la

propuesta corporativa depende del sentido que tenga para los públicos. Para gestionar las narraciones, es decir para gestionar el espacio de competencia, es necesario tener acuerdos sobre los propósitos corporativos.

La organización diseña su futuro cuando explora espacios de posibilidades a través de la búsqueda, el diseño de modelos y la acción. De esta manera, el conjunto de ideas corporativas, la trama, adquiere solidez en la acción.

Las narraciones no son meras historias, cuando son despojadas de su valor estratégico en la definición del espacio de desarrollo corporativo, los significados que unen a los diferentes protagonistas se dispersan en un entorno complejo e inestable.

La incertidumbre se adueña de los rumbos corporativos y las organizaciones comienzan a buscar en el pasado puntos de apoyo para afrontar las situaciones del presente y los proyectos de futuro. Para que las organizaciones puedan trascender a las certezas y encontrar un propósito conjunto que las pueda guiar en la complejidad es necesario mantener las narraciones actualizadas, dinámicas y participativas. La redefinición constante de los límites de las narraciones, es la redefinición de los límites del espacio de posibilidades en los que las organizaciones apuestan su desarrollo cotidiano.

Notas:

¹ Al respecto, Fredy Kofman señala que "Los investigadores de la cognición, el cerebro y la conciencia, han concluido que las categorías lingüísticas no son etiquetas aplicadas a percepciones preexistentes, sino que por el contrario, ellas precondicionan y definen en primer lugar la percepción: **uno no habla de lo que ve, sino ve aquello solo de lo que puede hablar.**" En: Kofman, Fredy.

Metamanagement. La nueva con-ciencia de los negocios (Tomo 1). Granica. Buenos Aires, 2001 (pág. 267). Las negritas corresponden al texto original.

² Battram, Arthur. *Navegar por la complejidad*. Granica. Barcelona, 2001. (pág. 106).

³ ibidem. (pág. 108).

⁴ Nobrega, Clemente. *Em busca da empresa quântica*. Ediouro (2º ed). Río de Janeiro, 1999. (pág. 186).

⁵ ibidem.

⁶ Nobrega, C. *Supermentes. Do Big Bang à era digital*. Negocio Editora. São Pablo. 2001. (pág. 80).

⁷ Manucci, Marcelo. *Comunicación corporativa estratégica*. SAF Grupo. Bogotá, 2004. (pág. 77).

⁸ Citado en Nobrega, C. (1999). Op. cit. (pág. 185).

⁹ ibidem.

¹⁰ En el **Tomo I**, de su libro *El Método*, Morin, una concepción compleja de de la relación orden/desorden/organización. En el Capítulo primero, caracteriza la concepción del "Orden rey" ligada a las nociones de determinismo, ley y necesidad en las ciencias físicas que generó el proceso que el autor denomina "**de las leyes de la naturaleza a la naturaleza de las leyes**". Morin, Edgar. *El Método. Tomo I. La naturaleza de la naturaleza*. Ediciones Cátedra (3º Edición). Madrid, 1993.

Referencias:

- Battram, Arthur. *Navegar por la complejidad*. Granica. Barcelona, 2001.
- Corner, Daryl L. *Leading at the edge of chaos*. John Wiley & Sons INC. New York, 1998.
- D'Aprix, Roger. *La comunicación para el cambio*. Granica. Barcelona, 1999.
- Echeverría, Daniel. *La empresa emergente. La confianza y los desafíos de la transformación*. Granica. Buenos Aires, 2003.
- Etkin, Jorge. *Gestión de la complejidad en las organizaciones*. Oxford U. P. México 2003.
- Francois, Charles. "Systemics and Cybernetics in a Historical Perspective", en *Systems Research and Behavioral Science*. John Wiley & Sons, Inc. May 1999 v16.
- Gharajedaghi, J. *Systems Methodology. A Holistic Language of Interaction And Design Seeing Through Chaos and Understanding Complexities*. University of Pennsylvania. 2004. www.acasa.upenn.edu/JGsystems.pdf
- Grinstein, César. *ConVersar. El poder transformador de la palabra*. Dunken. Buenos Aires, 2004.
- Handy, Charles. *The age of paradox*. Harvard Business School Press. Boston, 1994.
- Herrscher, Enrique. *Pensamiento Sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino*. Granica (2º Edición). Buenos Aires, 2003.
- Kofman, Fredy. *Metamanagement. La nueva con-ciencia de los negocios*. Granica. Buenos Aires, 2001.
- Land, George; Jarman, Beth. *Más allá del cambio. Dominando el futuro hoy*. Granica. México, 2001.
- Manucci, Marcelo. *Comunicación corporativa estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades corporativas*. SAF Grupo. Bogotá, 2004.

- Maristany, Jaime. *La acción para el cambio*. Granica. Buenos Aires, 1998.
- Maturana, Humberto. Varela, Francisco. *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Lumen (6º edición) Buenos Aires, 2003.
- Morin, Edgar. *El Método. Tomo I. La naturaleza de la naturaleza*. Ediciones Cátedra (3º Edición). Madrid, 1993.
- Nobrega, Clemente. *Em busca da empresa quântica*. Ediouro (2º ed). Río de Janeiro, 1999.
- _____, Supermentes. *Do big bang à era digital*. Negócio. São Paulo, 2001.
- Prigogine, Ilya. *¿Tan solo una ilusión? Una exploración del orden al caos*. Tusquest. Barcelona, 1997
- Stacey, Ralph. *Managing the unknowable: strategic boundaries between order and chaos in organizations*. Jossey-Bass. San Francisco, 1992.
- Wheatley, Margaret. *Leadership and the new science: learning about organization from an orderly universe*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco, 1992.
- _____, *When change is out of control*. Link & Learn. February, 2003. Burlington, USA.
- Zohar, Danah. *O ser quântico. Uma visão revolucionária da natureza humana e da consciência, baseada na nova física*. Editora Best Seller (13º edição). San Pablo, 2000.

Dr. Marcelo Manucci

*Docente titular en las Cátedras de Publicidad Integral de Medios, Publicidad Corporativa en la Facultad de Comunicación Social de la **Universidad Católica de Santa Fe**. Director general de **Estrategika**, proyecto de investigación sobre de desarrollo estratégico de organizaciones*