

REFLEXIONES ACERCA DE LA GESTIÓN PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS

Miguel Angel Tréspidi

Universidad Nacional de Río Cuarto

comunica@rec.unrc.edu.ar

"Navegar es preciso..."

Caetano Veloso

Dedico este artículo al tema de la gestión de la comunicación institucional en las universidades situadas en Latinoamérica en los primeros años del tercer milenio.

En primer lugar, creemos que para gestionar profesionalmente procesos de comunicación institucional es importante saber mucho de comunicación; en segundo lugar, es necesario conocer profundamente la institución (génesis, historia, devenir, situación actual, prospectiva) en la que se actúa; en tercer lugar, no se puede estar ajeno acerca del estado del conocimiento con sus nuevas concepciones que en un marco de alta dinámica va transformándose en forma permanente; y finalmente situarse en el contexto de la cultura.

Este planteo lo efectuamos considerando que los análisis totalizadores posibilitan incorporar sucesivos horizontes de comprensión, los que evidencian también el alcance y profundidad de la mirada comunicacional que se aplica en cada situación, y que resultan indispensables para diferenciar y captar particularidades y sus efectos, y para realizar propuestas más convenientes para las instituciones y su desenvolvimiento comunicacional. Deben incluirse entonces los sucesivos contextos que atraviesan la vida institucional, ya que un análisis descontextualizado podría aparecer conveniente como una tarea técnica signada por el racionalismo puro, pero se perderían las significaciones, jerarquizadas, explícitas, silenciadas u ocultas que las sustentan, a la vez que dificultaría la observancia de sucesivos

factores que influyen directamente.

Intentaremos entonces realizar una aproximación, por lo tanto parcial, a la compleja relación que marca la convergencia de dichos temas, cada uno por sí mismo lo suficientemente complejo, multidimensional, interdependiente, con vínculos macros (globales) y micros (locales), inmerso en sociedades específicas ubicadas en un mundo que va camino de convertirse en la “aldea global”.

Esta es una de las tantas cuanto múltiples perspectivas y posibilidades que tiene el abordaje de la gestión de la comunicación en las instituciones, que abre un apasionante campo de análisis, confrontación y debate.

Los cambios habidos a nivel planetario en el marco del proceso de la globalización y en una época caracterizada por el “hipermodernismo”, como la llama Gilles Lipovetsky, plantea la necesidad de abordar los problemas no sólo con conocimiento, sino también con conciencia, ética y compromiso si queremos preservar la vida humana en su dimensión más esencial.

El marco de la cultura

El primer horizonte de comprensión que establecemos para gestionar procesos de comunicación, es su ubicación en una determinada cultura y en la formación social donde opera.

Al situar a la comunicación dentro de una determinada cultura y de una formación social, se reconoce inicialmente que todo proceso de comunicación concreto está marcado por algún rasgo regional (occidental, subcontinental), nacional, institucional, grupal y personal. Todo hecho social, actual o anterior, y sus resultados materiales o simbólicos, tienen razones históricas que le dan existencia y sentido o sin sentido.

En tal razonamiento, desde el análisis del planeamiento y gestión de la comunicación institucional, es importante rescatar la característica de la cultura occidental, orientada en todos los aspectos hacia el pensamiento lineal, en el que la dirección a lo largo del eje temporal se ha desplazado desde el

énfasis de los griegos, donde estaba orientado hacia un fin (modelo de explicación teleológico que describía la intención apuntando hacia adelante), hasta el énfasis actual puesto en el hecho de que la causa viene antes que el efecto. En una cultura con este rasgo fundamental, resulta casi "natural" analizar las consecuencias de un hecho hacia adelante o hacia atrás. Sin embargo hoy está seriamente cuestionada la linealidad de las causas y los efectos en los hechos sociales.

Esto no significa desconocer la utilidad, orden y claridad del pensamiento cartesiano. Simplemente se perciben las limitaciones que tiene para comprender en profundidad los fenómenos culturales. El intento es volver más comprensible el contexto en el que nos desenvolvemos y lograr la mejor explicación posible de las situaciones de comunicación, a partir de las cuales se puedan pensar soluciones en función a los problemas a resolver.

Por su parte el subcontinente latinoamericano tiene una tradición rica en dominaciones y expolios. El antecedente se remonta a varios siglos caracterizado por la magnitud de la aculturación y la explotación-exterminio de los hacedores locales de la cultura, lo que constituye en una catástrofe para la herencia patrimonial y cultural latinoamericana.

Por ejemplo, una de las mayores víctimas del proceso señalado, es la Memoria cultural y social que fue en gran parte destruida, cuando en realidad debió haber sido preservada como parte esencial del rico legado de la región a la humanidad. Por ello en Latinoamérica a menudo la gente no tiene en qué leerse, en qué reencontrarse con lo que ha venido siendo y haciendo. Mucho más escasa es la Memoria que existe sobre las experiencias de relación y comunicación que las comunidades viven de forma cotidiana. Porque, además, como dice Daniel Prieto Castillo, "el inmediatismo y la necesidad de enfrentar situaciones cambiantes, límites, urgentes, tienden a constituirse en un escollo permanente contra la construcción de la memoria, tan valiosa para reconocerse a través del tiempo y para orientar acciones presentes y futuras".

Por ejemplo, se ignora quién es Simón Rodríguez y se

desconocen sus propuestas: **“los hombres estamos para entreayudarnos, no para entredestruirnos”**, o **“ir al encuentro del otro”**, al igual que se desconoce a José Martí, o apenas se saben generalidades de Simón Bolívar, José de San Martín, José Artigas, sólo por citar algunos de tantos otros grandes referentes que marcaron un perfil de raíz latinoamericano basado en valores regionales. Por el contrario existe una tendencia a aceptar acríticamente y aplicar toda propuesta en general y comunicacional en particular, que provenga del exterior sin siguiera mirarla a la luz de nuestra cultura. Por eso es difícil reconstruir la “matriz cultural latinoamericana” aunque se presenta como una tarea apasionante e imprescindible.

Uno de los efectos más singulares de lo señalado precedentemente es que la ha definido como una cultura dependiente. “La dependencia vivida por tantos años hace que nos sujetemos a lo que viene de afuera. El problema de esto es que hay muchos componentes de los modelos (en realidad “recetas”) propuestos que no son latinos, no se engendraron en nuestro ámbito y no están adaptados a la realidad de las organizaciones locales, por lo que no hay que aplicarlos porque no van a funcionar” [1]. Lamentablemente muchos creen que es automáticamente transferible una experiencia exitosa originada o aplicada en otro ámbito cultural, desconociendo que las particularidades locales pueden determinar su más absoluto fracaso sino ha sido previamente filtrada a la luz de los rasgos locales. “Por lo que el nivel de adaptación de modelos extranjeros a la cultura latinoamericana es de regular a bajo, pero se importan, copian, se adoran u odian” (Caldas: 2004: 32).

Daniel Prieto Castillo señala que en un proceso de comunicación, “el último horizonte de comprensión resulta la Formación Social en la que se produce el mismo [2]”. En ella entroncan directamente diversas instancias: políticas, ideológicas, culturales y económicas y formas de producción que determinan modos de relaciones entre los hombres, lo cual permite entender porqué las cosas ocurren como ocurren en la vida cotidiana.

Dice también que “toda Formación Social recibe y produce influencias de otras Formaciones Sociales” – aunque no de manera equivalente y proporcional, por lo que el citado horizonte de comprensión, en el marco de la globalización, se ubica ahora en el mundo, en la compleja relación de procesos geopolíticos internacionales, difíciles de ser aprehendidos en su dimensión y en la influencia que tienen en las sociedades, especialmente por ser distantes, devenidos a su vez de sucesivos procesos particulares donde no solo la historia sino las propias culturas fueron determinantes de su existencia.

No obstante muchas veces se obra sin tener en claro que la acción comunicacional es también el resultado de los procesos culturales y sociales que se dan en ella. Esas condiciones no son producto del azar, ni emergen aleatoriamente. Las culturas, las sociedades, las instituciones, los grupos y las personas hacen su propia historia, pero no la hacen arbitrariamente elegidas por ellos mismos, sino bajo circunstancias dadas y heredadas que rodean y contienen la acción y son esenciales para comprender el presente y anticipar el futuro. Es decir que producen la sociedad pero también son producidas por ella. Las instituciones son en parte producto del medio que las condiciona. Esta visión es propia del análisis de los sistemas complejos, donde la organización está inmersa en un entorno altamente interdependiente, flexible y no totalmente posible de ser especificado.

En lo cotidiano por lo general no es común el estar al tanto o consciente de la existencia de una matriz cultural en la cual se construyen diversos procesos sociales, entre ellos el de la comunicación. Es demasiado frecuente constatar que para la generalidad, está instalada la idea que para desenvolverse en la vida cotidiana es suficiente poseer algunos conocimientos prácticos. Sin embargo para planificar y gestionar profesionalmente procesos de comunicación institucional es esencial poseer conocimientos precisos y sistemáticos de su existencia si se quiere contribuir a la armonía -estado que aumenta la eficacia y calidad organizacional- de las relaciones que se dan en el dominio operativo y en el dominio de interacción de las instituciones. Si un gestor de la comunicación mantiene una limitada perspectiva en ese

sentido, no estará en condiciones de abarcar la magnitud y la naturaleza de lo que ocurre con las prácticas comunicacionales en una institución, ni de configurar las representaciones que operan en la realidad circundante.

La relación que existe entre la cultura y la formación social -suprapersonales- por una parte, y por la otra los personales, grupales e institucionales -interpersonales-, no es un juego dialéctico reservado a los profesionales de la comunicación, sino que está tiñendo incluso las actividades diarias y las conductas de los individuos que interaccionan en el ámbito de una institución, para cuya vida cotidiana resulta indispensable estar en condiciones de comunicarse fructíferamente.

Las soluciones a los complejos problemas actuales y la gestión que se lleva a cabo para alcanzar su solución, debe pensarse como una nueva cuestión que requiere de nuevos enfoques, nuevos límites, nuevos aportes, realizados a partir de pensar al mundo interdependiente, entrelazado en todos sus aspectos, inventando nuevas reglas del vivir juntos, pensar de otra manera la idea misma de reforma, superando las viejas oposiciones, buscando armonía, planos de igualdad, equidad, eficacia, transparencia, pluralismo, respeto activo a la diversidad, acumulación de aprendizaje de las experiencias que cada uno experimentó, invitando a que en lo sucesivo el desarrollo integral acompañe y vaya a la par de las cuestiones políticas, económicas e ideológicas. El camino alternativo hacia una mayor igualdad en el marco de la democracia y la libertad no es sencillo, sino complejo y laborioso.

La información acerca de los valores que una cultura, una formación social, una institución, un grupo, que pueden a su vez ser compartidos o no por grupos, instituciones y sociedades, permite interpretar y comprender mejor los mensajes que en ella circulan y adaptar los procesos de planificación de proyectos y su gestión a fin de realizar procesos comunicacionales de calidad. Los valores son nexos claves para facilitar y mejorar los procesos de comunicación en el marco de las múltiples interacciones y relaciones que en ella se generan.

Eso explica las formas particulares de emitir, percibir y de

apropiarse de los mensajes, según los valores y las experiencias de vida que tiene cada persona en su cultura y en su sociedad, que pueden no coincidir con la intencionalidad de los emisores. Son los perceptores situados en una cultura quienes dan sentido a los mensajes y no al contrario, lo cual introduce una de las principales complejidades en toda gestión comunicacional.

El marco del conocimiento

Un segundo horizonte de comprensión que es conveniente establecer es el del estado del conocimiento.

Siguiendo a Denise Najmanovich [3], desde las perspectivas más contemporáneas de apreciar las cosas, se ha puesto en crisis la vieja concepción clásica del conocimiento, que con sus modos producción y de gestión asociados, ponían el acento -en lo que constituyeron verdaderas nervaduras de ese tipo de pensamiento- en la objetividad de los problemas, en las certezas definitivas, en el conocimiento absoluto, en la prioridad concedida a lo cuantitativo, y el progreso permanente, concibiendo al universo como un cosmos mecánico, cuyas recetas hoy lejos de curar todos los males, los empeoran. El común denominador en sistemas pensados en este tipo de pensamiento, es la incapacidad de predecir el comportamiento de variables en el mediano y largo plazo.

Esto no significa que debemos prescindir del análisis racional, sino ser conscientes de que la visión de la linealidad no alcanza para abordar la complejidad por su visión simplificadora y fragmentadora de la realidad, es decir que construye modelos con una mirada reducida que extrae los rasgos fundamentales excluyendo aspectos o relaciones sin manejar toda su complejidad. La intención es poder comprender mejor las organizaciones, encontrar las estructuras subyacentes, su dinámica y su funcionamiento, como retos que propone la evolución del pensamiento científico.

De la afirmación de un tipo de conocimiento como el señalado se está pasando a afirmar el perspectivismo. Es así que emergen nuevos paradigmas en la ciencia que conciben

otra forma de la relación humano-mundo, abre las puertas al mundo de la complejidad, establece la íntima ligazón entre la teoría, la acción, la emoción y los valores, e impulsa la generación de nuevos rumbos alternativos hacia parajes hoy desconocidos. El pensamiento contemporáneo tiene nuevas formas para un mundo nuevo, abre espacio a múltiples redes de interacciones e intercambio heterogéneos de alta interconexión, a la heterarquía, al entramado relacional multidimensional, a lo cualitativo, a la autonomía relativa, a las identidades dinámicas, a la creatividad, a la subjetividad, al sentido de profunda pertenencia al mundo, a la legitimidad del otro, a la apertura de un diálogo emocionado que reconozca las diferencias como una nueva forma de evolucionar.

De lo antes dicho vemos que la forma que toma el conocimiento está cambiando, lo cual nos lleva a replantearnos el significado de algunos conceptos que adquieren otras dimensiones a la luz de estas reflexiones.

El mundo natural muestra tendencia al comportamiento caótico, -aunque existan constantes- lo que nos ubica en el paradigma de la incertidumbre y éste en la dimensión de la fluidez y la flexibilidad, las cuales exigen capacidad de transformación. Desde el mismo momento que se quiera bloquear la transformación, comenzarán a manifestarse síntomas de estrangulamiento, por lo que no debemos dejar de considerar que lo nuevo surgirá pese a todo intento de evitarlo.

La movilidad externa exige movilidad interna. Si las opiniones se hacen lema y sentencia inflexible, se dejará de ser fluido y se llegará al equilibrio que en esta concepción es acepción de muerte. La inmovilidad indica claramente que ya no se vive el polo del movimiento, pues como dijo Heráclito "todo fluye". En una forma de pensamiento polar todo se manifiesta como movimiento y cambio. Todo intento por aferrarse a un único polo conduce a la parálisis y la muerte.

Para Edgard Morín: "La comprensión de la complejidad requiere un cambio muy profundo de nuestras estructuras mentales. El riesgo, si ese cambio de estructuras mentales no se produce, sería el de ir hacia la pura confusión o el rechazo

de los problemas."

Hoy es necesario aprender de otra forma, buscando las intenciones, los sentidos y no sólo las causas. Todo conocimiento nuevo, desde el extremo del universo hasta el detalle más pequeño del micro cosmos, nos sorprende porque apunta precisamente a lo funcional; la creación de la naturaleza parece estar increíblemente orientada hacia un fin. Aun así, se percibe una negación sistemática a buscar estructuras de conocimiento basadas en intenciones, ya que aparece como más razonable aplicar otro tipo de pensamiento distinto requerido con las características del "para qué", de la finalidad en vez de las causas.

El gestor de procesos de comunicación institucional puede comportarse en forma racional dentro de los límites del modelo simple en función de las características del problema a resolver. **Este no parece ser el mejor camino para enfrentar la complejidad.**

El marco organizacional

El tercer horizonte de comprensión lo constituye el espacio de la propia organización.

Las teorías mecanicistas que gobernaron el pensamiento administrativo durante casi un siglo, centraron su atención en la descomposición de tareas a efectos de analizarlas y reducirlas a su mínima expresión. Esto significó una revolución que posibilitó el desarrollo de la sociedad como nunca antes la historia de la humanidad lo había registrado. La división del trabajo, la competencia y las diferencias, significaron el encendido del motor de la evolución humana en diversos planos, como nadie hubiera podido imaginar.

Sin embargo "los métodos organizativos tradicionales han quedado obsoletos a causa de que la tecnología, el comercio y las sociedades se han vuelto demasiado complejos. La era industrial, las instituciones jerárquicas, basadas en el orden y el control, que en los últimos cuatrocientos años, han pasado a dominar nuestras vidas comerciales, políticas y sociales, son cada vez más irrelevantes frente a la explosiva diversidad y

complejidad que caracteriza a la sociedad en todo el mundo” (HOCK, 2001: 20).

La paradoja de nuestros tiempos es la gestión de organizaciones que no son otra cosa que particulares sistemas complejos –que es un nuevo modo de entender la organización-, que **interactúan** y se **adaptan** a contextos que no solamente cambian, sino que tienen tasas de evolución altamente dinámicas. Para adaptarse a los cambios, deben **transformarse** internamente. El **cambio** es paradójicamente la **única constante**.

El pensamiento complejo constituye un punto de partida para un pensamiento más rico y menos mutilante que “nos propone como camino alternativo el aprendizaje organizacional en el marco del pensamiento sistémico, y nos sugiere que el arte del pensamiento sistémico consiste en ver a través de la complejidad, las estructuras subyacentes que generan el cambio. El pensamiento sistémico no significa ignorar la complejidad, sino organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas de los problemas y el modo de remediarlos de forma duradera.

Las universidades son “sistemas complejos que interactúan con las instituciones de su entorno, es decir, con los sistemas políticos, económicos, culturales y sociales. Están condicionadas por su entorno local y nacional (meso-entorno) y cada vez más por su entorno regional e internacional (macro-entorno). Pero a su vez pueden e incluso deben influir en los diferentes tipos de entorno, los cuales están en plena mutación” [4].

La UNESCO habla de crisis en el sentido etimológico (en griego: decisión) y en un doble sentido: por los cambios de estructura y de visiones, en las que son necesarias las decisiones”. Desde el punto de vista institucional, actualmente en las universidades existe una tendencia a integrar más los conocimientos, lo que lleva a formas de interacciones en el dominio operativo más inter y transdisciplinarias. Es rol de la institución “universidad” es preservar y acrecentar una cultura superior, generar nuevos conocimientos, construir nuevas tecnologías o rescatar conocimientos simbólicos que ya están

depositados en las poblaciones.

También en el plano del dominio interaccional, el papel es fortalecer y favorecer las relaciones con la sociedad, las comunidades, otras organizaciones, el propio Estado, las demás universidades y todo el sistema de educación nacional, lo cual constituye un desafío porque puede potenciar sus recursos a partir de una mayor integración en el nivel regional, nacional e internacional, buscando disponer de una mayor capacidad de respuesta a los problemas con los que se enfrenta.

El marco de la comunicación

Finalmente, el último horizonte de comprensión que proponemos para estas reflexiones de la gestión de la comunicación es la dimensión teórica-práctica de la comunicación.

“La teoría de la comunicación en Latinoamérica ha estado ligada a temas y preocupaciones como el imperialismo, la dependencia, la desigualdad económica, la dominación política, la cultura popular y el desarrollo” (Casares Arraingois, 1990), por lo que su presencia en el ámbito de las organizaciones ha estado circunscripta a la administración y al desarrollo de las relaciones humanas en organizaciones empresariales privadas, en general imitando o copiando literalmente los patrones que se dieron en este campo en los Estados Unidos de Norteamérica, donde se reconoce que “la comunicación es clave para la buena administración estratégica”, en tanto “los procesos son más importantes que los documentos, porque gracias a la participación en el proceso, se alcanza el compromiso de brindar apoyo a la organización” (David, 1996: VII y 4). Así se torna esencial que, en particular los miembros internos de la organización estén muy bien informados sobre los fines, visión, misión, objetivos, sentido de los planes, programas y proyectos, y quienes son los eventuales aliados estratégicos de la institución.

En los últimos años existe una creciente valoración de la importancia y significación de la comunicación, para contribuir al logro de universidades nacionales como instituciones

capaces de enfrentar las exigencias impuestas por la globalización económica y la mundialización cultural, teniendo en cuenta que “la sociedad del siglo XXI será una sociedad de la comunicación (...) conllevando numerosas consecuencias para el mundo del trabajo y el mundo de la cultura” (UNESCO, 1998: 56).

La incorporación de la comunicación institucional en el ámbito de las Universidades Nacionales en Argentina es reciente y limitada, se aplica con una visión restringida, fundamentalmente mediática, por estar polarizada su atención en los medios de comunicación masiva –de allí que la mayoría de la generación de la información se realice en Departamentos de Prensa y Difusión-, y desde una perspectiva funcionalista, lo que las coloca en una “insostenible pobreza comunicacional, en tanto la universidad se ha pensado muy poco desde esa perspectiva. Prueba de ello es la ausencia de reflexiones en torno a esta cuestión, la falta de encuentros para discutirla; la mínima inserción que los egresados de las facultades de comunicación tienen en su propia Casa de Estudios”, lo cual constituye una acuciante interpelación porque “hoy nuestras puertas y nuestros muros son sacudidos por las tecnologías de la información y de la comunicación y por las necesidades de la visibilidad y de riqueza comunicacional de buena parte de las organizaciones sociales” (Prieto Castillo, 2000:55).

En un marco de tanta preponderancia para las universidades, la comunicación institucional se permea de tan significativa responsabilidad en tanto puede y debe contribuir al logro de los objetivos institucionales, al “ser la comunicación parte constitutiva de la organización” (Bronstein y Gaillard, 1995: 15). La función “comunicación” de la universidad, dentro del contexto de un escenario socialmente sustentable, no debe ser “añadidura”, sino que debe ser una razón de ser, una actitud, un aspecto clave de la institución.

La comunicación institucional necesita definir su función y proponer un nuevo modelo de gestión, enfrentando “los retos que suponen las nuevas oportunidades (...) para mejorar la manera de producir, organizar, difundir y controlar el saber y

acceder al mismo" (UNESCO. 1998) [5]. "Pero lo comunicacional no se constituye sólo porque la universidad lo piense" (Prieto Castillo, 2000).

En el pasado, las teorías se ocupaban de la comunicación como un proceso aislado, dado en el vacío. Pero el modelo fue minado por los hechos que lo hicieron estallar exigiendo un viraje radical. Si bien, a partir de las críticas que se le formularon, el modelo tradicional se fue enriqueciendo con el aporte de nuevos conceptos y elementos, hoy es necesario tener una visión holística, compleja y contextualizada dentro de una determinada cultura y de una formación social, de una determinada institución y de un modelo de comunicación, que en parte ayudan a definirla.

Al situarnos en los grandes sistemas sociales, se requiere desarrollar paradigmas que permitan abarcar tanto procesos masivos de gran amplitud como los de naturaleza interpersonal. Esto implica incluir en la comunicación todos los procesos a través de los cuales la gente se relaciona, interacciona y se influye mutuamente.

Aquí cabría preguntarse, ¿todo se resume a un problema de comunicación? "Es cierto que la comunicación es importante, porque si hay problemas de comunicación hay problemas en las organizaciones y en la sociedad" (Bronstein y Gaillard, 1994:13). Sin embargo habitualmente se la concibe restringidamente como un instrumento destinado a resolver – indiscriminadamente - cualquier tipo de problemas sociales. Pero los problemas y el modo de enfrentarlos, están primero. Esto se olvida con frecuencia. Dicho claramente: un proyecto será exitoso sólo si es un buen proyecto, si está realmente orientado a resolver problemas. Si lo es, la comunicación institucional ayudará a potenciarlo. Si, por el contrario, no se parte de un buen proyecto, ningún proceso de comunicación, aun cuando esté avalado por los mejores equipos de expertos internacionales no logrará convertirlo en exitoso. En todo caso podrá alcanzar un impacto inmediato, fugaz, pero no se podrá sostener en el tiempo. La cuestión reside en la determinación de aceptar la inmensa dificultad que existe al afrontar y resolver ciertas situaciones sociales y humanas, de desatar

ciertos nudos. De esta manera se apuesta al sentido de corresponsabilidad y a la necesaria complementación en la definición de soluciones concretas para los problemas, partiendo de la base de que siempre hay más de una opción para resolver cada dificultad que se presenta en una sociedad o en una institución.

Las transformaciones que demanda a las universidades el actual contexto mundial, implican la ampliación y diversificación de las relaciones con el Estado y la sociedad civil, las organizaciones y los grupos en los espacios sociales que se atraviesan e interactúan simultáneamente. Para ello la comunicación puede constituirse en el elemento catalizador que impulse procesos orientados a crear capacidades de coproducción es posible en estos momentos crear alianzas colaborativas para contribuir con respuestas integradoras a las necesidades de nuestra sociedad fragmentada.

El ambiente en el que se llevan a cabo las comunicaciones humanas está constituido por la combinación de un sinnúmero de facetas y nos referimos a él con el nombre de "matriz cultural".

Hoy urge, antes de planificar y gestionar procesos comunicacionales en todo orden, preguntarnos, con sentido fecundo y profundo respeto, por las matrices culturales que distinguen a los pueblos, adquirir la capacidad de distinguir las, configurarlas y reconocerlas en sus propias legitimidades y en sus diferentes particularidades. Y desde ellas, con sentido creativo y alternativo, conjuntamente, movilizar voluntades para saltar a otro plano, pero siempre preservando el valor y la autonomía de cada cultura.

La propuesta es pasar de una comunicación mecanicista, persuasiva, de baja referencialidad a una comunicación de aprendizaje, de acompañamiento, de alta referencialidad. Y esto no es sencillo llevarlo a cabo, porque se requiere de un aprendizaje de formas diferentes de comunicar, de interaccionar y de relacionarse, y por ende de diagnosticar, planificar, gestionar y evaluar los procesos comunicacionales institucionales. La comunicación se convierte así en un espacio para la promoción de las interacciones sociales, en la cual la

información juega un papel importante, porque es una línea posible de acción vinculada estrechamente a la movilización ciudadana.

En este sentido pensamos en una "comunicación proyectada a lo social". Esto implica en el ámbito de la comunicación institucional universitaria poseer voluntad de comunicación, es decir, predisposición explícita de comunicar, de hacer esfuerzos por la claridad para llegar a los otros, de favorecer una interlocución que signifique "*voces que se intercambian*" lo cual supone la presencia de "alguien con ideas, historia, vida, afectos, que se comunica con ideas, historia, vida, afectos". La comunicación es esencialmente humana. Es una capacidad proyectada a la vida destinada a descubrir la vida. No es un problema de máquinas interconectadas, tecnologías y mediatizaciones. Es una cuestión absoluta y radicalmente humana. Si no se lee, planifica y gestiona lo comunicacional desde allí, no se entiende nada.

El cambiar la actitud de ser comunicador institucional difusor, persuasivo o transformador de conductas a ser comunicador acompañante y coordinador conductual, constituye uno de los pasos que toca todo lo que se puede hacer en el campo de la comunicación institucional, es decir, desde los materiales, la forma de utilizar el discurso, la manera de relacionarse, de interactuar. Ello no se logra de un día para otro, pues se está frente a un proceso lento, que implica aprendizaje con los grupos a los cuales se pretende apoyar.

La propuesta de comunicación institucional realizada en este marco está emparentada con la tradición hermenéutica, orientada más hacia una concepción holística, que incluye una variedad de supuestos fundamentales como los planteados por Najmanovich [6]: reconocimiento de la identidad dinámica donde las partes de un todo complejo y sus propiedades adquieren sentido en la interacción y en su relación con la organización; de la totalidad compleja no totalmente especificable donde existen interacciones facilitadoras e inhibitorias, con efectos sinérgicos positivos o negativos y

transformaciones internas y de la autonomía relativa donde el sistema complejo es abierto y con alta interacción con su medio del que se nutre y al que modifica; del universo como entramado relacional, donde el contexto no es inerte sino que forma parte porque es el lugar del intercambio; a lo cual agregamos el plano de la diversidad, de la acción convergente o divergente, centrífuga o centrípeta, abierta, inestable, discontinua, sintética, reconocimiento de la diferencia del otro, integrada por sujetos activos, abierta al diálogo, da cuenta de la red de interacciones que configuran el entramado relacional institucional, tal como es percibido hoy y de cómo nos situamos en él.

Esta concepción ineludiblemente deja su impronta en la comunicación, ya que orienta y remite a miradas y percepciones integrales, integradas, integradoras, fluidas, sustentadas en valores, formando parte del entorno, conociendo y haciéndose conocer, tanto a las personas, a los grupos, a otras instituciones y a la sociedad en general, integrándose a través de relaciones permanentes, sostenidas, suscitando adhesiones, encontrando y recuperando enseñanzas en las experiencias exitosas y desbordando los límites con los que habitualmente se piensa el mundo.

Piensa también al ser humano como persona, cree en él, valora sus experiencias individuales como modo esencial para construir el concepto "entreatayudarse", el hacer juntos, sabiendo que todos conocen el problema, que es complejo, que se requiere mucho tiempo para superarlo y no abandonarse en la tarea, que así, sólo así, se conseguirá. No es intervencionista al dar libertad de decisión, se mueve en el mundo de la diversidad y de la incertidumbre, aplica el concepto de organización heterárquica con poder distribuido de decisión y poder de reconversión automática en las crisis, el ejercicio de múltiples roles que acumulan experiencia social en todos los niveles de la vida. La idea busca ser trascendente, superar los estructuralismos y funcionalismos representantes de las teorías modernistas, a la vez que piensa en una interdependencia autónoma.

Esta "otra comunicación" a diferencia de la de un modelo

difusionista, como escribe Servaes, “favorece la multiplicidad, la escala pequeña, lo local, la desinstitucionalización, el intercambio de roles y la horizontalización de los vínculos en todos los niveles de la sociedad” y por extensión, de las instituciones.

Ante los rápidos cambios estructurales pensar la comunicación en complejidad y en totalidad es abandonar el esquema simplista de causa-efecto, en tanto es posible intervenir de otra forma buscando las intenciones y no sólo las causas. Toda situación nueva, desde el extremo del universo hasta el detalle más pequeño del microcosmos también apunta a lo funcional en tanto la creación de la naturaleza parece estar increíblemente orientada hacia un fin. Aun así, la racionalidad se niega a buscar estructuras de conocimientos basados en intenciones y sentidos.

En la llamada hipermodernidad, según Gilles Lipovetsky, las estructuras dejan de ser estratificadas para ser más horizontales y conformar redes. Aparece la autogestión y el “empoderamiento”. “La comunicación se practica para dialogar, intercambiar experiencias, divertirse, aprender la propia realidad, jugar y disfrutar momentos. Cuanto menos compartida la comunicación menos poder de decisión existe”, dice Daniel Prieto Castillo.

A partir de la concepción de “matrices culturales” puede ser un facilitador la definición y empleo de “matrices comunicacionales” de sentido convergente para que actúen sinérgicamente, que permitan efectuar lecturas esenciales de la realidad para interpretarla y comprenderla adecuadamente, previo paso a planificar, gestionar procesos y conducir prácticas comunicacionales de calidad y armónicas que contribuyan a prevenir y resolver problemas, particularmente cuando se desarrollan en ámbitos institucionales como las universidades.

La “matriz comunicacional” concebida bajo los parámetros precedentes comienza a constituirse a partir de los valores y fines que tiene la institución en la que se actúa, bajo el supuesto que los mismos han sido definidos en el marco de la “matriz cultural” de la formación social a la que se pertenece.

También se imagina como una estructura abierta y dinámica, donde se pueda incorporar otros componentes y donde el peso relativo de ellos se ajuste a las circunstancias y necesidades de cada proceso de comunicación. Ya no se trata sólo de disponer de modelos o esquemas estrictamente comunicacionales. Sino que la matriz es concebida como un procedimiento guía de procesos de comunicación institucional situados en un devenir en el que ha comenzado a gestarse una nueva cultura con nuevos modos de pensar, de sentir, de actuar, y vivir en el mundo.

In conclusiones

“Metete flaquito corazón.

Vos sabés que ganar no está en llegar,

sino en seguir”.

A. Piazzola. - H. Ferrer.

A lo largo de este trabajo que aquí termina, he trazado algunos ejes, que creo deben seguir debatiéndose en la teoría y en la práctica, si tal escisión existe, en tanto lo inconcluso indica algo que no ha finalizado, que supone apertura y dudas, como parte de un estado saludable de un tipo de pensamiento que “lidia” con él mismo como proceso y simultáneamente, con el “material que trabaja”.

En el tiempo actual y por estos lares, esta propuesta constituye una semilla que puede darnos el fruto apetecido. Pero requiere de un ambiente propicio que todavía no termina de prevalecer entre los comunicadores, las instituciones y las sociedades. El entorno de la globalización ha provocado que pueblos tan diversos, habitando paisajes tan variados, con distintas tradiciones históricas, enfrenten hoy problemas similares y traten de resolverlos con una gama poco variada de herramientas.

Debemos tener conciencia que estamos involucrados en un cambio social estructural a partir de la sociedad de la información, de la tecnología y del conocimiento. En el nuevo

orden socio-político, cultural y económico, los procesos comunicacionales e informativos asumen la centralidad que antes mantenían los procesos productivos industriales propios del fordismo. Nuestra vida cotidiana está constantemente replanteándose, a partir de cambios de los escenarios macrosociales en el que se mueven los sujetos, aunque percibimos que no siempre son convergentes para mejorar la calidad de vida. ¿Los comunicadores institucionales contribuimos realmente a mejorar la calidad de vida del ser humano en este escenario, que es el destino final y el sentido más profundo de nuestros mejores esfuerzos?

La nueva sociedad necesita, con urgencia, de nuevas respuestas que respondan al fenómeno de la convergencia y de la complementación que se ofrecen a un mundo en pleno proceso de transformaciones. Esto significa una doble dimensión que implica, por un lado, una convergencia que absorbe e incluso hace desaparecer fronteras históricas en diversos planos, pero que al mismo tiempo facilita nuevas expresiones culturales que dan cuenta de la diversidad.

Lo que antes del actual contexto podía entenderse como una polaridad de valores, hoy nos remite a la esencia de la comunicación. Esto es, dar cuenta de un desafío concreto que hace que las diferencias que creímos haber tenido, comienzan a perder sentido. También pueden considerarse como expresiones de sensibilidad y prácticas culturales nacientes. Debemos interpelarnos, buscar nuestra común-uniión, en el marco de un desarrollo comunicativo tecnológico y humano, similar, pero a la vez distinto, que sólo servirá plenamente al ser humano, en tanto sea capaz de ayudar a reencontrarse, a buscar propuestas atingentes a las reales necesidades.

Comenzar a refundar, fundamentadas en una nueva comprensión de los procesos, y por sobre todo, en parámetros éticos, donde las distintas perspectivas de pensamiento y conocimiento, se unen en la clarificación de nuestra historia, para finalmente transformarnos en una ciudadanía fundamentada, en ese poner común, que nos invita a comunicarnos realmente.

Bibliografía

Caldas, Miguel: "Por qué el Management en Latinoamérica "compra" modelos importados?". Exponenciar 2004. Buenos Aires. 2004.

Prieto Castillo, Daniel: "El derecho a la imaginación. Apuntes sobre comunicación y educación". Ediciones Paulinas. Buenos Aires. 1988.

Najmanovich, Denise: "El lenguaje de los vínculos. De la independencia absoluta a la autonomía relativa". En Dabas, E y Najmanovich, D: "Redes. El lenguaje de los vínculos. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil". Paidós. Lanús. 2002.

UNESCO. "La educación superior en el siglo XXI. Visión y Acción". Doc. de trabajo. ED-98/CONF.202/5/CLD.23. Octubre 1998. París.

UNESCO. Preámbulo de la Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Octubre 1998.

[1] Caldas, Miguel: "Por qué el Management en Latinoamérica "compra" modelos importados?". Exponenciar 2004. Buenos Aires. 2004

[2] Prieto Castillo, Daniel: "El derecho a la imaginación. Apuntes sobre comunicación y educación". Ediciones Paulinas. Buenos Aires. 1988.

[3] Najmanovich, Denise: "El lenguaje de los vínculos. De la independencia absoluta a la autonomía relativa"

[4] UNESCO. "La educación superior en el siglo XXI. Visión y Acción". Doc. de trabajo. ED-98/CONF.202/5/CLD.23. Octubre 1998. París.

[5] UNESCO. Preámbulo de la Declaración Mundial sobre Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Octubre 1998.

[6] Najmanovich, Denise: "Redes. El lenguaje de los vínculos.

Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil".