

# Diego APOLO BUENAÑO\*

Docente en la Universidad de las Américas. Ecuador. apolodiego@gmail.com

# Dr. Felipe Andrés ALIAGA SÁEZ\*

Doctor en Sociología. Instituto de Altos Estudios Nacionales-IAEN. Ecuador. felipe.aliaga@iaen.edu.ec

# Gustavo CUSOT CERDA\*

Vicedecano del Colegio de Comunicación y Arte Contemporáneo. Universidad San Francisco de Quito. Ecuador. gcusot@usfq.edu.ec

*Repensar la comunicación institucional: las diez reglas del surf*  
*Rethinking institutional communication: the ten rules of surfing*

Fecha de recepción: 22/06/2014

Fecha de revisión: 10/11/2014

Fecha de preprint: 11/11/2014

Fecha de publicación: 30/12/2014

## Resumen

En este artículo se presenta un análisis desde distintas concepciones de la comunicación estratégica, en donde además de vincular aspectos centrales y tensiones que enfrentan las organizaciones en la actualidad, se ofrecen acercamientos teóricos y prácticos que contribuyan a repensar la manera que en se desarrolla la comunicación en las instituciones. En el trabajo se vincula el deporte del surf y sus reglas como eje que permite realizar comparaciones que aporten al abordaje de la comunicación desde perspectivas que buscan la confluencia entre intereses institucionales y de los actores que intervienen en el proceso mediante la investigación del entorno, el respeto a las prácticas sociales y la colaboración como base para la consecución de los objetivos conjuntos.

## Palabras clave

Palabra clave1; palabra clave2; palabra clave3 (hasta 6, ordenadas alfabéticamente, separadas por “;”) en Century Gothic 9, justificado.

## Abstract

*This article presents an analysis from different conceptions of strategic communication, which in addition to linking central aspects and tensions developed by organizations today, theoretical and practical approaches are offered and contribute to rethink the way that the communication is developed in institutions. In this work the sport of surfing and its rules are vinculated as the axis that allows comparisons to contribute to addressing communication from perspectives seeking convergence between institutional interests and actors involved in the process investigating the environment, the respect to social practices and collaboration as the basis for achieving the common goals.*

## Keywords

*Ídem que palabras clave pero en inglés pero en cursiva.*

## 1. Introducción

La comunicación es un eje transversal que atraviesa y determina los procesos de las instituciones. Su objetivo principal consiste en ser una pieza clave para alcanzar los objetivos estratégicos de una institución. Pero estos procesos institucionales se ven influenciados por factores sociales, económicos y políticos que afectan el desarrollo del trabajo de los actores. Y esto hace que cada institución sea diferente entre sí abriendo la oportunidad de investigar, planificar y establecer procesos acordes, según sus públicos principales, estrategias y tácticas comunicacionales. Cerrar los ojos a esta realidad es negar la oportunidad para repensar e innovar los procesos colaborativos que ocurren dentro de la misma institución.

Al respecto, Sandra Massoni, especialista en comunicación plantea que “No hay modelos universales, no hay fórmulas aplicables a todos los casos. Y quizás eso es lo que más nos cuesta aprender, aceptar y sobrellevar” (Massoni, 2008:50), lo contradictorio es observar cómo muchos profesionales intentan vender una receta para el manejo institucional y aplicarla sin siquiera conocer el contexto o el entorno. Esto implica reducir la comunicación a un aspecto meramente instrumental, operativo o táctico; es decir, pensar que trabajar la comunicación institucional es repetir un esquema de herramientas, manuales o modelos es un grave error visto constantemente. Quienes plantean este enfoque de trabajo lo que intentan hacer es enseñar a manejar la incertidumbre en las instituciones a través de una solución para todos los casos, sin un adecuado diagnóstico del contexto y sus actores. Al respecto Massoni enfatiza “Señores, de lo que se trata en nuestro tiempo es de aprender a convivir con la incertidumbre. En el mundo actual la acumulación de información ya no es un valor porque el mundo es fluido, está cambiando todo el tiempo” (Massoni, 2008:51) no sirve de nada tener la información necesaria si no se adapta al contexto institucional y no se piensa que éste siempre está en movimiento.

## 2. Acercamientos al concepto de comunicación estratégica

Para empezar a mirar desde diferentes perspectivas la comunicación institucional es fundamental conocer conceptos o aproximaciones desde distintas corrientes. Para ello es necesario comprender que la caricatura que se pinta de la comunicación en instituciones suele ser un conjunto de parches que no llegan a establecer procesos de largo plazo. Son muchos los profesionales que siguen trabajando bajo la lógica de “apagar incendios o el corre, corre”.

Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo definen a la comunicación estratégica como:

“La práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses objetivos” (Tironi & Cavallo, 2007:27).

Sandra Massoni contribuye con sus aportes a comprender a la comunicación estratégica:

“Es una metaperspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia. Rebase a las teorías y metodologías de la comunicación clásicas que se restringen al estudio de lo comunicativo y propone abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional como encuentro de la diversidad. Entiende a la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido; se ocupa de las transformaciones socioculturales en tanto ofrece herramientas y metodologías para propiciar reconfiguraciones en las modalidades del vínculo intersubjetivo situado. Incluye nuevas teorías y nuevas metodologías. Despliega nuevas competencias para el comunicador social y establece diferencias entre los comunicadores y otros científicos sociales así como con otros profesionales” (Massoni en: Scolari, 2012).

Como se puede observar, cada uno de los aportes se esfuerza por enfocar su mirada a dos perspectivas distintas: el uno enfatiza su enfoque a los objetivos institucionales y el otro con

foco a los actores. Establecer puntos de confluencia entre uno y otro es lo que buscan hacer Diego Apolo, Hernán Murillo, y Gabriela García, cuando definen la comunicación estratégica como:

“El conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores (directos e indirectos) y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno.” (Apolo et al., 2014:21).

El llegar a establecer conocimientos que permitan comprender los procesos de la comunicación y cómo estos se alinean con los procesos institucionales es el fondo del trabajo real del profesional del campo de la comunicación. Para ello se deben establecer procedimientos de investigación que permitan confluir en objetivos comunes.

## 2.1. La emergencia institucional

En pleno siglo XXI todavía vemos instituciones que lo que quieren es tener grupos homogéneos y también asesores o consultores en comunicación que trabajan para ello, se hacen manuales y modelos para que todos sepan y se deban dedicar a lo mismo, en donde el objetivo máximo de las instituciones es que todos sean iguales, que todos sepan lo que deben hacer y hacerlo bien.

El colaborador que no se adapte a esa lógica simplemente tiene que mirar otro trabajo o ajustarse a las normas. Dentro de la misma postulación a un trabajo, el colaborador firma un contrato adscrito a determinadas responsabilidades acordes a una postura institucional, por la necesidad de conseguir una recompensa monetaria por su tiempo.

Que la estrategia institucional y comunicacional estén alineadas al negocio y se sustenten en una línea marcada por la unidad conceptual no significa que estén alineadas a la esencia e intereses de sus colaboradores. De aquí, la emergencia y el llamado a las instituciones a mirar a los colaboradores como actores de proceso, no mirar la estandarización, promover las prácticas particulares, romper con horarios estrictos y aquella lógica de estructura verticalista, que en principio se sigue manteniendo, a pesar de que ahora muchos la llamen política de puertas abiertas u horizontal.

Como se ha mencionado es necesario mirar la diversidad de aspectos que conforman a los colaboradores para realmente comprender un proceso de gestión y así trabajar con objetivos comunes que permitan la consecución y satisfacción de los sujetos y las instituciones, Washington Uranga menciona que “La gestión es acción y también producción de conocimiento en el marco de la complejidad” (Uranga, 2012:2). Entender a la institución como un marco social donde los actores se desenvuelven bajo los mismos objetivos no es entender que se puede mirar desde la comunicación institucional una sola repuesta pre-fabricada para todo, ya que eso sería dejar de lado los saberes de los colaboradores y coartar la capacidad de innovar desde ellos a la institución.

En este sentido, debemos mirar que el trabajo institucional no es lineal, el desempeño cotidiano está atravesado por complejos y diversos factores que se ven influenciados por aspectos del entorno, en donde sino desarrollamos las partes creativas e innovadoras de los colaboradores, lo único que hacemos es crear autómatas que hagan su trabajo y su única motivación sea cumplir los objetivos concretos; ya que, caso contrario serán reprendidos.

La institución debe poner la mirada en el colaborador, comprender que los objetivos deben

trascender meramente los intereses económicos y estar vinculados a los procesos de realización de cada actor “reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno” (Apolo et al., 2014:21). Complementando este planteamiento desde la mirada de Uranga “gestionar es un modo de intervención en las prácticas sociales, procesos de lucha, herramientas de trabajo para alcanzar los propósitos de transformación. Son también los andariveles que marcan el camino para concretar deseos, sueños, utopías” (Uranga, 2012:3).

Se debe mirar desde los colaboradores y comprender que son protagonistas del desarrollo institucional, conocer qué potencialidades tienen, qué prácticas sociales los constituyen; hacerlo de esta manera, es mirar a los actores aceptando su capacidad de crear. Lo lamentable es que, por el contrario, las instituciones son muchas veces castradoras de las ganas de preguntar, de innovar desde los colaboradores, promulgando el conformismo del trabajo y que éste no vaya más allá que el reconocimiento económico.

Al respecto Russel Ackoff sostiene que: “Prácticamente todos los estudios en la literatura demuestran la satisfacción en aumento, o que de alguna otra manera se incrementan las consecuencias benéficas en el trabajo, después de que ocurre un aumento general en la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones” (Ackoff en Bravo, 2011:59).

### 3. Las diez reglas del surf

Al revisar los conceptos teóricos expuestos anteriormente, vemos la importancia que adquiere el contexto institucional, en donde se hace necesario salir de un esquema de desempeño laboral mecánico y monótono, siguiendo casi un modelo fordista, en donde el trabajador no cumple un rol participativo, sino es más bien un sujeto estático que no hace más que ajustarse a los requerimientos que el “modelo” le exige. Es cuando vemos la necesidad de re pensar la comunicación institucional desde su perspectiva estratégica más “saludable y activa”, para lo cual recurrimos a una comparación con el deporte, ya que este es un mecanismo que busca la mejora de la calidad de vida.

Para ilustrar esta correlación comunicación institucional-deporte, hemos seleccionado el surf, como podría haber sido cualquier otro, sin embargo, hemos encontrado en espacios especializados<sup>1</sup> en esta práctica, que se requieren una serie de reglas construidas, asumidas y respetadas desde y por sus participantes, que en su conjunto motivan a conocer el entorno y no confiarse, a respetar al otro para cumplir los objetivos; es decir, se relacionan con muchos conceptos descritos anteriormente sobre procesos institucionales.

A breves rasgos parecería que el surfista cuando logra tomar la ola sólo mira por arriba de esta, es lo que muchas veces pasa con la comunicación institucional cuando se rige por recetas, se observa lo superficial. El proceso debe ir más allá, ya que se necesita conocer de qué manera el surfista logra convivir con otros surfistas, en qué lugares se producen las mejores olas y cuándo, además de manejar las incertidumbres que se generan al tomar una ola, ya que ninguna es igual a otra. Es la manera en cómo las instituciones deberían entender a la comunicación: mediante un proceso de investigación previa, de reconocimiento del otro, de la construcción común de un entorno y las incertidumbres que vienen con ello para alcanzar los objetivos institucionales fortaleciendo a los actores de dicho proceso. Es de esta manera como arrancamos con el análisis de las diez reglas del surf aplicadas al campo comunicacional.

### 3.1. Prioridad

Generalmente el surfista que esté remando más cerca del “*Inside*” o del “*Cacho*”, tiene el derecho a ella. Una vez tomada la ola, es sólo de él. Pero si la rema y no consigue tomarla, no puede pretender ir en busca de la próxima ola también, tuvo su oportunidad y la perdió.

En el trabajo institucional suele pasar lo mismo, los colaboradores o incluso los departamentos o áreas que conforman la organización, compiten entre sí para intentar ser reconocidos como los mejores y así alcanzar las metas planteadas del área. El competir unos con otros debilita al objetivo general de la institución. El desafío de cada área de la institución está en alcanzar sus metas, pero sabiendo que con su trabajo permitirá alcanzar las metas a otras áreas y por ende de toda la organización. Todos tenemos la oportunidad de participar, pero se debe respetar a los otros miembros y optar por aprovechar los saberes de cada uno de los colaboradores o áreas para los momentos en que sean requeridos. No se puede intentar acaparar todo, eso simplemente llevará al fracaso individual y colectivo.

### 3.2. Respeta a los locales

Algunos surfistas sienten que tienen un derecho a determinadas olas por tener más conocimiento de la playa, sus rompientes. Esto hace que existan dos grupos de surfistas. Los más experimentados que toman las olas muy cerca de las rocas o en situaciones críticas y los menos experimentados que la esperan más abajo. En todos los casos cada grupo debe observar el orden en que van tomando y dando turnos entre ellos. Si tomas una ola y después te das cuenta que alguien venía en ella, sal lo antes posible de ella con seguridad y nunca tires la tabla.

Dentro de las instituciones siempre hay personas más experimentadas que otras, no sólo por la formación académica, sino también por los saberes que se han construido por los años que llevan en la misma. Reconocer cuándo se requiere la confluencia de estos tipos de saberes, es la mejor manera de establecer un trabajo colaborativo. Como lo indica “*nunca tires la tabla*”, de igual manera nunca se debe poner obstáculos para que otros colaboradores no puedan realizar su trabajo, ya que eso no sólo influye en no poder alcanzar los objetivos individuales e institucionales, sino también, a generar un mal ambiente de trabajo.

### 3.3. No tomes la ola de otro: una ola, un surfista

Es muy peligroso que haya más de un surfista por ola. Cuando remes una ola, siempre mira hacia adentro (*inside*) antes de tomarla. Tomar la ola de otro es el pecado más grande en el Surf.

Respetar el trabajo de cada área o colaborador es básico para el desarrollo organizacional. Comprender que no hay áreas mejores que otras, sino actores que las conforman con una perspectiva personal y profesional diferente ayuda al cumplimiento de las metas planteadas por la organización. El prejuicio, menosprecio y la excesiva burocracia del trabajo de un área, no sólo afecta al equipo, sino a la persona que lo hace y esa miopía se produce en ocasiones por estar encerrados en nuestro trabajo y no comprender que los aportes de otros pueden colaborar al crecimiento de institución.

### 3.4. No culebrear

No hacer la *Hawaiiana* o *Brasileña*. Si alguien tiene enfrente una ola y es su turno, no se la remes por dentro reclamando la ola fuera de turno o bloqueándola. Esto no es permitido ni en competencias, ni en estilo libre. No seas ambicioso, juega limpio.

Desde la comunicación, uno de los principales males es pensar que se conoce todo y no acudir a quienes pueden ayudar con la estructura o desarrollo del trabajo. Creer que se sabe más que el experto o la persona que está contratada para el cargo, siendo demasiado ambicioso y pensando que se conoce de todo, no permite observar los diferentes aportes que pueden contribuir a mejorar la consecución de los objetivos; el dialogo es la base.

### 3.5. Comparte las olas

Si dos surfistas están remando una ola que va a romper para ambos lados, trata de compartirla. Y si ves que no alcanzas una ola ve si alguien tiene la posibilidad de tomarla y señala que no vas.

El fomentar un trabajo colaborativo empieza por compartir los diferentes saberes de los actores, cuando se requiera ayuda, no se debe dudar en consultar, no hay nada de malo en reconocer que no se sabe y preguntar, esto permite evitar errores que afecten al logro de los objetivos individuales y colectivos.

### 3.6. Mantente fuera del alcance de otro surfista

Cuando entres al agua, rema alejado de la zona donde se esté haciendo surf. Si te parece que te vas a chocar contra un surfista que viene corriendo la ola, no remes hacia la parte de afuera de ella, rema hacia donde está rompiendo, porque te pondrás en su camino provocando un accidente.

Dentro el campo comunicacional, investigar qué ocurre en la institución es fundamental para comprender los procesos. Como se observó en los conceptos de comunicación estratégica, la base no está en partir poniendo el enfoque únicamente en los intereses institucionales o de los actores, es necesario mirar los puntos de confluencia de estos elementos para reconocer cuándo es momento de actuar, evaluar y desarrollar otras estrategias que permitan mejorar los procesos y alcanzar los objetivos institucionales planteados.

### 3.7. Enseña a los novatos

Si ves un aprendiz o alguien que aún no conoce las reglas, dale un par de consejos amistosos. Tal vez muéstrale cual es el lugar más seguro para aprender, o explícale alguna de las reglas más importantes.

Este es un valor fundamental que se debe promover dentro de las estrategias de comunicación institucional contemporánea, la vertiginosidad del trabajo diario no permite comprender con claridad la necesidad de que los profesionales en comunicación deben estar pendientes de este factor, en la mayoría de instituciones existe el plan de iniciación o inducción, sin embargo, muy pocas veces está bien estructurado. El sentar a los colaboradores recientemente contratados a una charla introductoria sobre la organización que no esté enfocada en las verdaderas condiciones a las que se van a ver expuestos es un error que suele cometerse a menudo. El plan de inducción debe contemplar aspectos esenciales de formación en



cultura corporativa de la institución, que permita al nuevo colaborador entender su entorno, además de permitirle comprender cómo él o ella pueden y deben sumarse para contribuir a alcanzar los objetivos planteados.

### **3.8. No seas prejuicioso**

Todos los surfistas tienen el mismo derecho de compartir las olas. En el Surf no hay lugar a prejuicios. Todo surfista merece tu respeto, siempre que siga las reglas.

Reconocer que cada colaborador tiene sus propias prácticas sociales y saberes es fundamental al momento de realizar procesos de intervención con estrategias de comunicación. La investigación es la base de todo, si se invierte recursos para conocer a los competidores, a los clientes, entonces es clave conocer en profundidad a los colaboradores. La investigación exterior es necesaria para conocer los avances del rubro, pero la investigación interna es la piedra angular del trabajo cotidiano, no sólo para intentar que los mejores colaboradores opten por trabajar en la institución, sino también para potencializar las capacidades de cada uno de ellos y aprovechar al máximo sus saberes y aportes.

### **3.9. No violentarse**

Nunca tires tu tabla hacia alguien que se halla metido en tu ola. Eso es agresión, un crimen aún peor que tomar la ola de otro. Es mejor enseñarle al surfista lo que hizo mal. El resto de los surfistas te apoyarán. Si el ofensor continúa con su actitud, rema alejándote hacia un lugar que puedas surfear en paz. Haz respetar tus derechos, pero no dejes que la ignorancia de otro te fuercen a violentarte.

Tomar decisiones institucionales sin conocer todo el proceso es un error que puede llevar no sólo a afectar a la persona que se encuentra en esa posición, sino a todo el trabajo del resto de colaboradores. No exaltarse o llamar la atención frente a otros puede ayudar a mejorar las relaciones, hay un lugar para todo, encontrar cuál es ese lugar puede ser la solución para fortalecer la confianza del equipo y la credibilidad de los representantes.

### **3.10. Conoce tus limitaciones**

Si eres principiante nunca hagas surf en un área con mucha gente. Mira algún lugar con menos surfistas donde cogerás muchas más olas. Toma alguna clase, compra un libro de Surf para principiantes y practica antes en la orilla lejos de los bañistas. Si eres un surfista intermedio, piensa dos veces antes de entrar un día grande. Puede ser peligroso para ti y para los demás. Es mejor encontrar un lugar más pequeño y con menos gente donde demostrarás mejor tus habilidades. No dejes que otros te convenzan de meterte en olas grandes.

Sobre comunicación institucional se ha escrito bastante, no es conveniente quedarse con lo aprendido únicamente en la academia o en la propia experiencia, mantener latente la oportunidad de investigar nuevas concepciones enriquecerá el proceso al momento de realizar las estrategias y reforzará el rol estratégico del comunicador.

#### 4. A modo de conclusión

El colaborador es un todo, con sus procesos, prácticas y tramas diversas, que convive en el cotidiano con las instituciones, comprender que no se deben fragmentar los saberes y construir en conjunto objetivos que permitan generar conocimientos que aporten a su desarrollo individual y al desarrollo institucional es la clave para enfrentar las necesidades de la comunicación institucional en el siglo XXI.

Es función estratégica del comunicador institucional generar proyectos o espacios que permitan a la organización aprender en cada momento; dentro de sus propios procesos, no centrándose en conseguir las metas económicas únicamente, sino también, generando espacios de participación e innovación, donde los aportes de los colaboradores permitan conseguir las metas institucionales y que esto sea parte de su propia realización.

En lo que tiene que ver con las reglas del surf y su aplicabilidad a la comunicación institucional, a nuestro criterio las palabras claves son respeto, investigación y colaboración. Esto es lo que se debe promulgar para enriquecer los procesos institucionales. Respeto de la individualidad de cada colaborador, en función del objetivo de la institución; indagar, preguntar, investigar cuales procesos de la organización necesitan ser fortalecidos o favorecer la creación de otros y colaboración a través de establecer espacios de confluencia entre los objetivos de los actores o públicos y la institución.

Esto permite generar un proceso de comunicación institucional colaborativo, abriendo espacios de aprendizaje que nos permitan enfrentarnos a los actuales contextos del entorno con una mirada integral de la organización y de la comunicación, desde una perspectiva analítica estratégica y no únicamente operativa. No podemos mirar únicamente la meta sin entender y valorar el trayecto de los saberes conjuntos.

#### 5. Referencias bibliográficas

- [1] APOLO, D., MURILLO, H. y GARCÍA, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación / Universidad Tecnológica Equinoccial.
- [2] BRAVO, J. (2011). *Gestión Integral del Cambio*. Santiago de Chile: Evolución Editorial.
- [3] MASSONI, S. (2008). Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. *FISEC-Estrategias*, Número 10, V1, 45-56.
- [4] SCOLARI, C. (2012). Comunicación estratégica. Entrevista a Sandra Massoni. *Digitalismo.com*. Disponible en <http://www.digitalismo.com/entrevista-a-sandra-massoni-la-comunicacion-estrategica/>
- [5] TIRONI, E. y CAVALLO, A. (2007). *Comunicación Estratégica: vivir en un mundo de señales*. Santiago de Chile: Taurus.
- [6] URANGA, W. (2012). Gestión comunicacional del cambio: el desafío de lo público. Ponencia en *III Jornadas de comunicación institucional primer encuentro nacional de cátedras de comunicación institucional y planificación de la comunicación (REDCOM)*. Disponible en [www.washingtonuranga.com.ar/images/pdfs/ges\\_com.pdf](http://www.washingtonuranga.com.ar/images/pdfs/ges_com.pdf)



## 6. Notas

Buscando en diferentes sitios de aficionados a este deporte, para este trabajo nos fundamentamos principalmente en las reglas publicadas el 12/11/2010 en: <http://www.chilesurf.cl> por un autor que se reconoce sólo como "mx", sin ser un decálogo oficial de alguna institución deportiva reconocida, más bien una al parecer una propuesta informal de un experto, en términos hermenéuticos hemos descubierto que este texto contiene una riqueza conceptual que nos pareció coincidentemente con nuestra perspectiva de la comunicación, de ahí la selección. La reproducción de las reglas es prácticamente literal.

