

# La visión y la comunicación en la gerencia

*Luis Rodolfo Rojas-Vera*  
*Elizabeth Arapé-Copello*

*Maestría en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Humanidades  
y Educación. Centro de Investigación de la Comunicación y la Información  
(CICI). Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.*

*E-mail:lrrojas@cantv.net*

## Resumen

Este artículo explica el tema de la Visión dentro de la Comunicación Gerencial. Destaca a la comunicación como una tendencia clave en la actividad directiva y empresarial. Analiza el impacto de la intuición y la ciencia para formar, desarrollar y comunicar la visión. Explica varias dimensiones útiles para entender el desarrollo de visión y su impacto en la comunicación directiva. Argumenta la necesidad de una ayuda de Consultoría Comunicacional para la integración de visiones y un nuevo aprendizaje de la cuestión comunicacional en el aprendizaje organizacional.

**Palabras clave:** Visión, liderazgo, comunicación, dirección, educación, consultoría.

## Vision and Communication in Management

### Abstract

This article refers to the theme of vision within management communication. It points to communication as a key area in the business

management activity. It analyzes the impact of intuition and the science of forming, developing and communication vision. It explains various useful dimensions in understanding the development of vision and its impact in management communication. It also argues the need for communicational advisors in the integration of vision, and a new comprehension of the communicational aspect in organizational learning.

**Key words** Vision, leadership, communication, direction, education, consulting.

## INTRODUCCIÓN

En este artículo<sup>1</sup> trataremos el tema de la Comunicación de la Visión y revisaremos cómo se conecta la visión con la comunicación directiva y el propio ejercicio gerencial. Nuestra pretensión es que el lector valore a la visión y a la comunicación como cuestiones fundamentales de la gerencia y sea capaz de interpretarlos positivamente en el fortalecimiento de la actuación gerencial.

Partimos de una premisa fundamental: si todo proceso directivo se orienta hacia el futuro por una visión, si todo proceso directivo se desarrolla a través de la comunicación; entonces visión y comunicación son determinantes de la dirección y del futuro de la acción gerencial. Por consiguiente, el dominio de la Visión y la Comunicación, será necesario para el mejor ejercicio de la Dirección o Gerencia.

Para contribuir a la discusión del tema más allá de la lectura hemos incluido al final del texto una lista de veinte preguntas que ayudarán a ampliar la interpretación de las ideas y el desarrollo del trabajo con los grupos de estudio. El conjunto de preguntas es sólo una guía para facilitar la revisión, el debate y la confrontación. Puede ser observada y utilizada como una lista para verificar el aprendizaje o una lista de asuntos para la reflexión.

Comenzaremos diciendo que sabemos que gran parte del proceso gerencial se basa en diversos y complejos procesos comunicacionales. Sabemos, también, que cuando nos comunicamos deseamos que nuestra visión mental sobre el objeto de la comunicación sea comprendida y compartida por el interlocutor. Sin embargo, no siempre tenemos precisa conciencia ni educación sobre estos procesos de la *Visión* y de la *Comunicación de la Visión*, o no siempre entendemos cómo la Dirección e in-

teracción personal pueden desarrollarse de un modo incorrecto por una deficiencia comunicacional; o, lo que es más interesante, cómo la visión, externa o previa a un acto, puede catalizar a la comunicación y a la Dirección. Nuestro centro de atención es pues, el papel de la Visión en la Comunicación gerencial hacia el futuro: ¿qué es la visión? ¿cómo se forma? ¿cómo se comunica? ¿cómo se relaciona con la acción directiva?

Visión, Comunicación y Gerencia constituyen una tríada de singular interés en el mundo de las organizaciones, sobre todo en la construcción de sus futuros. Creemos que delimitan una zona de interesantes problemas no bien tratados con frecuencia. Pareciera que los estudios de la Comunicación y de la Gerencia o Dirección están lejos unos de otros, y que el tema de la Visión apenas es abordado. Parece evidente que la visión de futuro deseado para la organización se informa con la comunicación, pero no es fácil percatarse cómo el futuro se construye desde y con la Visión y desde y con la Comunicación. Intentaremos adentrarnos en el papel de la Visión dentro de la Comunicación Directiva. El objetivo que perseguimos es ayudar a entender el cómo opera la Visión en el proceso de Comunicación Directiva, y cómo tanto la comprensión de la Visión y de su Comunicación pueden mejorar la acción directiva (McCall, 1990; Rojas-Vera, 1994,a).

Aunque en toda organización comunican diversas entidades, aquí nos centraremos en la comunicación del Directivo en sentido genérico, es decir, el Ejecutivo, el Gerente, el Líder o similar, como la persona humana (no jurídica) encargada de la guiatra (Bruman, 1992; Cohen, 1990; Rojas-Vera, 1994, b; Schein, 1990). Son figuras distintas, que en este caso pueden ser representadas por el Presidente, un Jefe de Grupo, el Gerente, el Líder, el Consultor Externo, el Coordinador de Unidad o División, el Director de Ventas o el Director de Comunicaciones, o el Delegado. En otras palabras, todo aquel que desee o necesite comunicar una visión con intención directiva, cualquiera que tenga un pensamiento que entre en el proceso de intercambios de visiones, ideas y pensamientos y que desee encaminar acciones futuras.

A pesar de que el concepto gerencia nos remite a la dimensión organizacional, cuando exploramos cómo el directivo forma su visión, cómo la comunica, y cómo ésta integra a la organización encaminándola hacia el futuro, resulta necesario movernos en una revisión que interprete la visión y la comunicación tanto en el plano de la organización como en el personal.

Para cerrar la introducción, es necesaria una explicación sobre el basamento del estudio. Este artículo, “Visión y Comunicación en la Gerencia”, es un producto del Proyecto de Investigación “Comunicación, Gerencia y Futuro (CGF)” (LUZ-CONDES-02469-97) a través del cual se intenta explorar teóricamente relaciones al interior de esta tríada. Se trata de una investigación exploratoria y descriptiva, que intenta moverse entre varias disciplinas, y la cual está basada en: 1) revisión bibliográfica, 2) entrevistas en profundidad, siguiendo las recomendaciones de Millar et al (1992) y Valles (1997) entre otros, 3) discusiones teóricas en seminarios de postgrado tanto de Maestría como de Doctorado, y 4) debate, discusión y reflexión con expertos. En el ámbito teórico y metodológico el artículo “Visión y Comunicación en la Gerencia” está directamente emparentado con el artículo preliminar “La Formación en Comunicación y Dirección en algunas Maestrías de Gerencia” (Rojas y Arapé, 1998), producto del mismo Proyecto “CGF”.

## 1. VALORACIÓN INICIAL

La importancia de la Comunicación es clave para el ejercicio de la Dirección y, por consiguiente, lo debe ser en los programas de formación de directivos y gerentes (Fulk, 1991; Sorenson et al. 1990). Pero también, la comprensión del fenómeno de la Visión es particularmente clave para el ejercicio de la Comunicación Directiva, pues lo que hace la Comunicación Directiva es, entre otras cosas, integrar una comunidad de visiones y pensamientos en torno a una visión particular (Bruman, 1992; Lessem, 1992; Namaki, 1992) que enrumba acciones a futuro. Sin embargo, tanto en el ejercicio de la dirección como en su formación se suele plantear a la comunicación más como una cuestión *instrumental* que como un componente *esencial*. Se percibe a la comunicación como una herramienta de la gerencia y no como una fuerza constructora de la acción empresarial. Puede haber tres hipótesis no excluyentes: 1) la preponderancia de una cultura administrativa en la gerencia, 2) la carencia una sólida cultura en ciencias de la comunicación dentro de las organizaciones, y 3) la subvaloración de la comunicación por su intangibilidad.

En ocasiones, el dominio de la comunicación es una cuestión que escapa a la educación formal del directivo o sencillamente se deja como una destreza obvia (Rojas-Vera, 98). Pareciera que es el día a día lo que nos enseña a comunicarnos y no los procesos de aprendizaje formal. Lo mismo

sucede con el tema de la visión que pareciera escapar hacia lo intangible o lo imaginario, y al no ser medible pareciera no tener valor para muchos.

Por ahora, podemos entender la Visión como un conjunto de ideas personales o grupales que se desea en parte comunicar, pero, paradójicamente, también en parte ocultar. La formulación de la visión puede partir de ideas que hablan de pensamientos no muy precisos, de imágenes o sensaciones privadas más cercanas a la intuición que a la lógica. Puede estar relacionada con deseos, ilusiones, imaginaciones, supersticiones, creencias, valores culturales o preconceptos. Puede incluso, constituir un punto de vista focal sobre algo, y, al mismo tiempo, un marco de referencia integrado por redes de visiones puntuales que nos explican o dirigen nuestra posición respecto a diversos hechos. También pueden ser percibidas como un modo fugaz o persistente de ver las cosas. Pueden adquirir forma de visión puntual o visión global, pueden ser muy precisas o borrosas, fáciles o complejas, altamente formalizadas o realmente sobreentendidas. Pero, normalmente constituyen un anuncio hacia el futuro.

En el campo directivo, con frecuencia, se habla de la Comunicación y de la Visión como cuestiones no tan claras. Visión y Comunicación son vistos como artificios retóricos de la Dirección sobre todo en los estilos directivos donde impera el espíritu tecnocrático. Inclusive se conoce su impacto y su valor en la dirección, pero se le asocia más a un conjunto de cualidades personales que a capacidades desarrolladas por alta educación, o el aprendizaje. Una mirada sobre la participación de la cuestión comunicación en los programas de Master en Negocios puede revelar la importancia asignada al tema. Inclusive puede ser colocada como un objeto científico, sin embargo no es tan fácil reconocerle su *corpus* y *status* científico propio, pues a menudo se le incluye en la sociología, la psicología, la antropología, la educación y hasta en la publicidad. Sólo Programas de Dirección muy específicos incluyen el estudio de la Comunicación como cuestión esencial de la formación, pues normalmente los aspectos cualitativos, como la comunicación, no resultan tan valorados como los cuantitativos. Esto nos puede llevar a explicar el porqué la Comunicación y la Visión han de ser temas sustanciales en la formación directiva (Bass, 1985; McCall, 1990; Rojas-Vera, 1994,a; 1995,b; 1996; 1998, Schein, 1990; Sowell, 1987). Visión y Comunicación son en realidad dos cuestiones fundamentales para la acción directiva. Creemos que su inclusión como componente de la formación directiva.

va podría llegar ser un rasgo de distinción de alta calidad en los Programas de Negocios donde se valore la cuestión cualitativa.

## 2. COMUNICACIÓN Y VISIÓN: UNA TENDENCIA CLAVE

Tal vez uno de los retos que deba plantearse el directivo y el líder de los próximos años es su reeducación para el desarrollo potencial de la comunicación y en particular de la visión, creativa y heurística (Rojas-Vera, 1996). Recordemos que una buena visión mal comunicada no tiene sentido, o una visión deficiente puede ser mejorada y potenciada con una excelente comunicación. Esto tiene su base en la aceptación creciente que reconoce científicamente a la comunicación como uno de los elementos determinantes del desarrollo empresarial y directivo (Bordem, 1994; Bruman, 1992; Lessem, 1992; Martínez, 1988; McCall, 1990; Rojas-Vera 1994,a). Por ello, las ciencias de la comunicación pueden jugar un importante papel tanto en el desarrollo y comunicación de visiones de futuro de muchas organizaciones, como en el propio ejercicio de la dirección (McCall, 1990; Moles, 1977; Mouchot, 1977; Martínez, 1988; Rojas-Vera, 1994,a,b; 1996; Steele, 1975).

Sorenson, Savage y Oren (1990) estudiaron la importancia de la formación en comunicación en más de 250 escuelas de negocios, detectando tres áreas fundamentales de alto interés marcadas por los mismos directivos emergentes, los empresarios empleadores y las propias Escuelas de Negocios. Estas áreas resultaron identificadas como: ***Business Communication*** en la que se relacionan las habilidades escritas y orales para comunicar la idea y el sentido del negocio, tanto a niveles personal como corporativo; ***Managerial Communication*** en la que se incluyen habilidades de comunicación interpersonal, comunicación humana, y comunicación de equipos, para transmitir las ideas relacionadas con los conceptos de trabajo; y, por último, ***Organizational Communication*** para destacar las capacidades de grandes flujos de comunicación interna y externa, redes y climas comunicacionales para el funcionamiento y desarrollo de la organización. Junto a la comunicación, subyace el tema de la visión como factor común que relaciona la idea y el pensamiento comunicable. Estas tres grandes dimensiones se *dirigen* hacia el reconocimiento, conformación, difusión y compartición de la gran *visión* empresarial, independientemente del nivel en la que opere. Es decir, todas

apuntan a comunicar la visión de lo que se quiere, aun cuando cada uno lo haga en diferentes dimensiones. A través de todas estas dimensiones la visión y la comunicación apuntan hacia el futuro.

La aceptación plena del papel de la comunicación como determinante del desarrollo de la actividad empresarial puede representar una de las líneas de acción más visionarias de estos momentos. Es reconocer y actuar sobre lo que se sabe: 1) que la potencia de la visión está en los efectos de su comunicación 2) que una de las razones principales de la comunicación es desarrollar la visión común, y, 3) que gran parte cuantitativa y cualitativa de la acción directiva se basa en procesos de comunicación. Por tanto, nos llama la atención que en esta sociedad de las comunicaciones algún tipo de Dirección no preste suficiente atención tanto a la acción de la comunicación como a la formación en comunicación, y la relación de éstos como dinámica de la construcción de futuros.

Recordemos que la visión de gran sentido es la que puede ver más allá de lo que los otros ven, es la que puede permitir que las cosas sucedan y no aquella que las ve pasar. Pero es necesario potenciar las capacidades comunicativas de cara al futuro (Rojas-Vera, 1996). Ahora la cuestión puede apuntar hacia una reeducación y reaprendizaje de la Dirección en torno a una amplia comprensión de la comunicación (Cornellá, 1994; Rojas-Vera, 1994,a; 1995,a; 1996; Senge, 1992), es decir, entender la comunicación como un factor más esencial que instrumental. También se puede tratar de los nuevos retos de la Dirección para prestar atención tanto a los aspectos cualitativos como a los cuantitativos, o los retos de una gerencia más centrada en los intangibles.

Reconocer a la Visión y Comunicación como cuestión clave relacionada con la Dirección es también reconocer y entender el papel e impacto que pueda adquirir el desarrollo de la visión y su comunicación en la construcción de los futuros de la organización. Muchas Escuelas de Dirección apenas lo comienzan a *ver* precisamente porque la comunicación y la visión empiezan a emerger como cuestiones determinantes del posicionamiento hacia el futuro.

### **3. ¿QUÉ ES LA VISIÓN?**

La Visión es una representación imaginaria de alguna realidad. Es una idea casi siempre imprecisa del algo que fue, es o será. Es una creencia compleja, personal, privada y hasta peligrosa que actúa como una luz

en zonas imprecisas de conocimiento. “Es lo que intuimos y sentimos -dice Sowell (1987:15)- antes de elaborar un razonamiento sistemático que se pueda denominar teoría, y aún antes de que hayamos deducido consecuencias específicas que, en la forma de hipótesis, deban contrastarse con la realidad”. No siempre es claramente lógica y con frecuencia tampoco es plenamente captable ni comunicable. Está relacionada con lo que pudiéramos denominar la intimidad del pensamiento o inclusive con zonas de saber no comunicable. Su peligrosidad puede relacionarse con su relativo valor de fiabilidad para interpretar una realidad o guiar una acción hacia el futuro. Sin embargo, y paradójicamente, casi toda interpretación de la realidad y toda acción se inician con una visión, un sueño, una ilusión que nos desplaza entre el fracaso y el éxito. Sin visión, aun imprecisa, el futuro no tiene azimut, sin su comunicación no hay encaminamiento de la acción.

La visión puede surgir en el pensamiento del directivo o líder quien la comunicará. A partir de su aparición en la mente, la visión nos acerca y nos aleja de la realidad. Nos acerca porque representa a la realidad o porque se puede convertir en una ilusión a perseguir. Nos aleja porque no aceptamos su inexactitud, o porque no compartimos sus valores. Calladamente la seguimos cuando nos gusta o nos atrae, y la evitamos cuando nos desagrada. Nos advierte internamente del peligro o la oportunidad. Refleja una manera de concebir las cosas y actúa muchas veces sin percatarnos. Puede ser muy precisa y evidente, o sencillamente difusa y sutil. En ocasiones es fugaz y en otras recurrente, pero casi siempre requiere de un trabajo intelectual para ser reconocida, interpretada, desarrollada, explicada y comunicada. Como manera de ver y entender las cosas puede ser focalizada sobre un tema o amplia como un gran marco conceptual. En fin, las visiones nos asaltan para retomar una realidad o anunciarla, para intuir una oportunidad o propiciar una transformación, para encaminar acciones a futuro.

También la visión puede ser percibida como un conjunto de impresiones precognitivas: intuiciones, sentimientos, sensaciones difíciles de explicar o relacionar. Puede surgir de un trabajo intelectual o de modo imprevisto. “Una visión puede originarse -dice Lessem (1992: 139)- de la misma forma que la esencia, de la nada, esa visión es literalmente una imagen de dónde se encuentra el futuro.” Un gerente o líder puede tener la idea de que algo va a suceder de algún modo específico, o sencillamente espera que ese algo suceda según sus visiones, pero puede no tener cla-

ras explicaciones lógicas. La visión aparece en la mente y no hay nada más. Es más, a veces las visiones son destruidas porque se les somete a interrogatorios y pruebas racionales, técnicas o científicas, que no soportan. No siempre podemos saber cómo o por qué ha aparecido tal visión. Las visiones no se pueden medir y cuando se indaga sobre sus causas o consecuencias pueden resistirse y tender a desaparecer. Muere la visión que está más allá de la racionalidad, independientemente que luego pueda racionalizarse.

En general, la visión puede actuar como un catalizador de nuestras actuaciones comunicacionales y directivas. Evidentemente, actuamos de un modo u otro porque tenemos y creemos en una idea de algo que ha conformado nuestra visión. Hablamos entonces de visiones de los hechos, visiones del futuro, visiones sobre tal problema, sobre de la sociedad, la vida o de la historia. Se convierten en perspectivas y luces para los actos, en parte de nuestra cultura, en guías para el futuro. Sus antecedentes, ramificaciones, potenciación y conflictuación, impactan directamente a nuestra actuación personal y colectiva. Creemos en algo porque esto es congruente con nuestras visiones, porque a la vez las visiones alimentan las creencias. Colectivamente, por ejemplo en la organización, la visión actúa como una comunión extracomunicacional, metacomunicacional. Las empresas y organizaciones tienen unas visiones declaradas y altamente formalizadas en la filosofía escrita y otras visiones que operan como dobles discursos desde la intimidad de las personas, o en la redes informales de comunicación. Grupos y pueblos tienen visiones de otros sin base científica, pueden ser preconceptos, ideas o valoraciones profundamente arraigadas, heredadas o intuitas. Se puede expresar una visión puntual mediante la comunicación, pero puede seguir persistiendo una visión oculta del uno sobre el otro, sean personas, grupos, organizaciones o culturas. En el diálogo de visiones se comunica parte de la visión, se construye alguna acción colectiva, no obstante se mantiene oculta otro conjunto de visiones, y eso es parte del juego.

Estamos en las empresas porque al menos parte de las visiones son congruentes, convergentes y compartidas. Precisamente cuando comienzan a diverger y oponerse se afecta nuestro pensamiento y nuestra acción, llevándonos consecuentemente al desencuentro o por lo menos a la interpretación conflictiva de la visión. Colisionan las visiones y la comunicación puede no progresar. Puede aumentar la incomunicación y se incrementan las visiones diferenciales afectando la convivencia comuni-

taria. La espiral puede ser destructiva si no se recupera y se potencia una importante zona de visión común, si la comunicación no fomenta la comunidad de visiones. Podría aumentar la descomunicación si aumenta el desencuentro de visiones.

Las visiones pueden operar de un modo evidente porque son comunicadas, o pueden ocultamente oponerse a alguna visión explicitada. Cuando nos comunicamos lo que hacemos en cierto modo es acercar nuestras visiones, moverlas hacia zonas comunes y compatibles. Es un proceso en el que intervienen visiones evidentes y visiones no comunicadas. Una cosa es lo que decimos y otra todo lo que pensamos y no decimos. Con la comunicación pretendemos impactar en el conjunto de las visiones del interlocutor, luego en su pensamiento y finalmente en su conducta (Bruman, 1992; Cohen, 1990; Greiner, 1983). Pero evidentemente parte de las visiones operan desde estas zonas no comunicadas afectando a la visión comunicada. Cuando alguien escucha, independientemente de la visión que capta del que la trasmite, una visión personal opera desde su interior matizando posiciones extracomunicacionales. Hay una macrovisión previa que dirige la percepción y construcción de la visión puntual. Es como el gobierno intangible de la comunicación lo cual es de gran interés para el mundo gerencial.

La visión pertenece al mundo de los intangibles. Muchas personas dentro de la organización evitan valorar la importancia de las visiones porque no siempre se basan en hechos reales, porque no siempre se pueden explicar o argumentar. Estas son las personas que prefieren ser más realistas que imaginativas. Pero querer centrarse en la realidad sin visiones es una utopía, pues la conexión visión-realidad es casi inevitable. La visión actúa como un gran mapa analizador y sintetizar la realidad. A veces una realidad pasada es sintetizada en una visión que alumbrará una visión futura. Otras veces una visión anticipa y visualiza el futuro. Todos, en la organización, tenemos visiones sobre nuestros posibles futuros, sobre hechos del pasado. Visiones que crecen o aparentemente desaparecen, visiones que se van integrando a cadenas de visiones y creencias y que luego actúan como macrovisiones casi sin darnos cuenta. Es posible, pues que cualquiera de nuestros actos comunicativos y directivos estén influenciados por cadenas de visiones o macrovisiones que actúan como creencias no tan evidentes. Visiones precognitivas que van armando nuestra teoría de las cosas y van formando el cristal con el que evaluamos la realidad. En realidad ac-

tuamos enmarcados y guiados por nuestros pensamientos que no son otra cosa que visiones evolucionadas.

Dentro de la organización las visiones alimentan el pensamiento y la acción hacia el futuro. Actuamos de un modo para lograr o evitar una visión. Interactuamos para compartir pensamiento y visiones, y es entonces cuando se alimenta la convergencia o divergencia sobre la creencia respecto de la visión. Es cuando podemos concertar comunicacionalmente acciones hacia el futuro. Cuando comunicamos pues, nuestra intención es alimentar la comunidad respecto a la visión compartida en la organización, y cuando dirigimos nuestra intención es encausar la acción hacia tal visión, orientar la acción por tal visión.

#### **4. VISIÓN: INTUICIÓN Y CIENCIA, EMOCIÓN Y RAZÓN**

La visión dentro de la gerencia opera movida por dos grandes fuerzas complementarias: la intuición y el conocimiento científico (Bass, 1985; Bordem, 1994; Bruman, 1994; Mccoby, 1977; Moles, 1977; Rickards, 1987, Rojas-Vera, 1996). La primera, la intuición, nos presenta las visiones más cercanas al mundo emocional que al racional, y, por tanto, sin que podamos apuntalar explicaciones sólidas o sin tener claras relaciones o explicaciones causales. La intuición es una especie de conocimiento precientífico, extracientífico o mágico (Sowell, 1987) que nos guía sin que podamos entender el cómo. La segunda, la fuerza del conocimiento científico, puede darnos la sabiduría, la amplitud y solidez de información y relaciones causales, la explicación científica de los hechos y procesos, y por tanto, puede contribuir a facilitar la construcción y explicación de visiones. Lo cierto es que nos movemos tanto por fuerzas de visiones intuitivas como científicas. Ambas nos dan un tanto de sabiduría para actuar. Un sueño o deseo puede relacionar en el gerente una visión intuitiva como un proyecto de inversión científica, pero no todo el día estamos soñando o efectuando cálculos. Una visión intuitiva puede madurar hacia una científica terminando, por ejemplo, en un proyecto científico, o ya dentro de él pueden aparecer puntuales visiones intuitivas que nos ayuden a direccionar el proyecto mismo. Al menos esta complementación funciona cotidianamente. Ciertamente, nos movemos a cada instante entre dos fuerzas complementarias y alternas.

Podemos tener una visión sobre un problema o una oportunidad directiva basada en explicaciones científicas sin que por ello llegue a convertirse en una excelente propuesta hacia el futuro. Al mismo tiempo, podemos presentar una excelente idea o visión de proyecto futuro sin otra argumentación que la intuición. También es cierto que podemos y debemos aprovechar una y otra fuerza para moldear y canalizar la visión como ventaja comunicacional estratégica. El drama es que muchas veces sin percatarnos intentamos racionalizar la intuición o no aceptamos aplicar un toque de *locura* a la racionalidad. El drama es, también, que con frecuencia no aceptamos la complementación de ambas como si acaso fuesen fuerzas opuestas.

La construcción de la visión apoyándonos en la complementación de estas fuerzas, intuición y ciencia (si es que en verdad hay fronteras entre ambas), tiene su analogía en la comunicación donde se han de aprovechar las fuerzas emocionales y las racionales para comunicar la visión. Sin la integración entre la intuición y el conocimiento científico, sin la combinación entre lo emocional y lo racional, la visión puede no ser lo suficientemente potente, cautivadora, puede ser débil, incorrecta o incompleta. Una visión sólo racional puede no tener la fuerza motivante para cautivar, dirigir y mover a los seguidores tras ella, o una visión solamente intuitiva puede ser una aventura si carece de certeza. Comunicar visiones para encaminar acciones hacia el futuro de la organización puede implicar la valoración de estos cuatro elementos: intuición, ciencia, emoción y razón.

La idea es que desarrollemos interconexiones entre las fuerzas de conocimientos científicos y la intuición, entre la emoción y la razón para potenciar nuestra capacidad visionaria y directiva. El reto puede estar orientado a un nuevo aprendizaje (Senge, 1992) en el desarrollo de la visión y de la comunicación.

## **5. COMUNICACIÓN Y DIRECCIÓN**

Comunicación y Dirección son dos procesos interrelacionados tanto en el mundo interpersonal como en el organizacional (Adair, 1990; Benis, 1985; Drummond, 1992; Martínez, 1988). Difícilmente nuestra comunicación está exenta de una intención direccional, como que resulta imposible dirigir sin que medie la comunicación. Al comunicar dirigimos hacia el futuro y al dirigir comunicamos nuestro futuro. Al menos esa parece una

realidad y una verdad no declarada. Los resultados de comunicar y dirigir son interdependientes. La visión es parte de lo que se comunica y a la vez indica la Dirección que se ha de seguir hacia el futuro. Nuestra comunicación avanza en la medida en que nuestras visiones se compatibilizan, como que la Dirección se mantiene en la medida que la visión se fortalece y es atrayente a lo común. El crecimiento y desarrollo de la visión común, a partir de visiones particulares, es pues parte de los objetivos centrales de toda Comunicación y de todo proceso directivo. Aparte es el tema de la concertación y del entendimiento sobre la divergencia.

Sinteticemos nuestro concepto de comunicación: “La comunicación en general es -(Rojas-Vera, 1994, a)- un proceso multidireccional, multidimensional e intangible. Es el proceso que nos permite poner en común nuestros pensamientos e ideas. Puede desarrollar efectos empáticos o conflictivos, competitivos o cooperativos, convergentes o divergentes, a corto o largo plazo, efectos puntuales o estratégicos, aislados o encadenados, eventuales o perdurables, en fin, puede tener diversos orígenes y efectos.” Puede ser interpretada como un proceso generalmente intencional, para hacer común visiones, pensamientos, emociones, y sentimientos bien sea en dimensiones personales, grupales, corporativas, o sociales, e independientemente de que estén dirigidas al ocio o al negocio. Evidentemente otras ideas sobre la comunicación serán más estrechas o más amplias. Comunicar es pues, hacer común un conocimiento o una visión con independencia de su carga afectiva o racional. Al comunicar transmitimos parte de nuestra visión puntual intencional que a su vez es interpretada por elementos de la visión del interlocutor para dirigirnos hacia acciones de futuro. Pero todo el proceso es interpretado y dirigido por las visiones marco, o macrovisiones, de ambas personas, o ambos lados de la interacción dentro de la organización. Intervienen, por lo tanto, visiones evidentemente comunicadas y visiones ocultas o extracomunicacionales.

Por su parte, Dirección es un proceso por el que algunas personas conducen a otras hacia determinadas acciones con base a comunidad de visiones. No es Dirección el ejercicio de la fuerza, pero sí el de la comunicación, no el de la coacción, mas sí el del entendimiento; no el de la manipulación, pero sí el de la negociación. De allí que se suele hablar del arte y la ciencia de la Dirección. “Es gobernar el desarrollo de la empresa” (Rojas-Vera, 1994, a). El dirigente, como agente protagónico, es “el elemento vivificante de todo negocio” (Drucker, 1957), u organización.

Sin embargo, Dirección es también un saber pleno de visiones. “Es -(Rojas-Vera, 1994, b)- un complejo de conocimientos, habilidades, comportamientos y responsabilidades...” que requiere un alto nivel de dignidad humana porque al dirigir estamos ejerciendo influencias e impactos de múltiples valores sobre las personas. Éticamente dirigir no es manipular el pensamiento y conducta de alguien porque ello implicaría su irrespeto. Dirigir es trabajar con la comunión de ideas con base a la comunicación de visiones y pensamientos. Al menos esa es la idea que ha intentado seguir la evolución de la Dirección al desplazarse de la Dirección violenta, ejemplificada con la esclavitud, hacia la Dirección de entendimiento ejemplificada con la negociación, la educación y la comunicación.

Como responsables de la Dirección tenemos dos figuras principales: el director y el líder (Adair, 1990; Bass, 1985). Otras figuras como el educador, el consultor o el negociador pueden participar apoyando a las anteriores o integrándose en una sola figura. Lo que resulta evidente es que dentro de la organización cada una de las cinco figuras comunica de un modo directivo diferente. Pueden tener visiones diferentes sobre hechos y procesos pero tratan de buscar integración de alguna visión mediante el proceso comunicativo.

Resulta necesario entender que cuando comenzamos un proceso comunicacional y directivo dentro de la organización, partimos y terminamos en una visión. Una visión inicial que se trata de sintetizar con otra visión para generar una visión resultante sobre la que surge el acuerdo, o una visión de futuro, y acción hacia el futuro. Son como dos zonas imprecisas, incomunicadas o descomunicadas que se acercan y generan una zona de comunicación y entendimiento para la acción.

Por otra parte, la comunicación de la visión puede tener un sentido utópico o por el contrario eutópico, puede ser explosiva o implosiva, puede ser ucrónica o realista (Rojas-Vera, 1996). La visión es así, una fuerza interior y privada (aún en la organización) que nos lanza a la interpretación del mundo, su entendimiento y reconstrucción mental y real. Por ello, en cierto modo, desarrollar la visión es desarrollar la captación del mundo, y desarrollar la comunicación es desarrollar nuestra interpretación y visión del mundo, la construcción de los futuros.

## 6. LA VISIÓN EN LA COMUNICACIÓN GERENCIAL

Se suele afirmar que parte de las bondades y resultados de la acción directiva pueden estar relacionadas con la comunicación de la visión como una forma especial de hacer coincidir el pensamiento (Rojas-Vera, 1994,a). Ya hemos explicado que la visión es una manera personal de *percibir* el desarrollo de los acontecimientos. El Dr. El-Namaki (1992) en su artículo *Creating a Corporate Vision*, nos explica que: “Vision is a mental perception of the kind of the environment...” y recalca la importancia creciente de esta representación mental, individual, grupal, o corporativa, al relacionarla con conceptos como **strategic, management, creativity, leadership y entrepreneurship**. La visión actúa, por lo tanto, como nuestra ventana personal en estos ejes de pensamiento y acción.

La visión es una aproximación compleja e imprecisa de la realidad y nos habla de un gran campo de sabiduría, a veces no comunicado ni comunicable con plenitud. Explica muchas de nuestras posiciones sobre la interpretación de los hechos y guía nuestra actuación misma, ya que actúa como el gran marco de referencia hacia el futuro. Visión es, así, un modelo mental de la realidad que puede suceder, un preconocimiento que podemos seguir o desechar. Una representación que puede hacer cambiar la realidad misma. Una idea, privada o compartida, hacia la que podemos encaminar la dirección.

La visión es una percepción *diferente y particular* del entorno, de sus oportunidades y peligros. Podemos comunicarla como algo convergente o divergente, agradable o desagradable. Actúa como un modelo mental que generalmente nos habla desde el interior sobre el futuro, o que capta hilos del pasado para explicar eventos actuales o lecturas sobre el futuro posible. Al fin y al cabo cada quien tiene su modo de *ver* las cosas y ese modo no es otra cosa que el producto integral de sus visiones interiores acumuladas. Esto puede suceder tanto en lo personal como en lo organizacional. Las organizaciones tienen una cultura que puede estar soportada en visiones.

Normalmente la visión tiene dos momentos: el primero, en el interior de la mente de quién la idea o genera y, el segundo, cuando es comunicada a quienes deben compartirla. En el primer momento, la idea puede surgir de modo accidental o puede ser recurrente. Puede ser precisa o vaga, puede ser puntual o global. En el segundo momento, la visión puede ser transformada en el acto de su transmisión y, normalmente, mejora-

da y ampliada en el proceso de interacción comunicativa aunque con frecuencia pueda sufrir correcciones.

Pero desarrollar una visión potente o comunicarla directivamente no es fácil. En realidad es una virtud que para muchos puede ser crítica o resultar una asignatura pendiente. No todos tienen buenas visiones o excelentes ideas, ni todos tienen la capacidad, voluntad o disposición de comunicación. No es lo mismo tener un pensamiento en mente que estar pensando permanentemente y mejorar constantemente ese pensamiento que pudo haber surgido de una visión mental. La evidencia es que muchos directivos o líderes no logran generar una visión de comunión, de convergencia, de altura, una visión integradora, una visión estratégica o una simple visión de futuro. Muchos inclusive, tienen una visión que apenas alcanza la dimensión del puesto de trabajo o de la oportunidad ya alcanzada en el presente, pero no más allá, son directivos sin visión, y a menudo se consideran hiperrealistas.

Poder ver lo que los otros no ven es la máxima ventaja estratégica basada en la visión desarrollada. Comunicar la visión es su máximo beneficio. De ese modo, la dirección es alimentar la comunidad de visiones compartidas. Pero pretender imponer una visión es no saber comunicarla y es no saber dirigirla, es no entender que la comunicación no es unilateral sino multilateral y multidimensional. Comunicar una visión es ampliar el espectro de visiones y no estrechar su focalización. Poder hacer convergencia sobre la diversidad, fomentar el entendimiento con base a la transmisión del pensamiento, negociar más que imponer, reconocer al otro.

## **7. DIMENSIONES CLAVES PARA ENTENDER LA VISIÓN Y LA COMUNICACIÓN EN LA DIRECCIÓN**

El tema de la visión y la comunicación es tan amplio, complicado y complejo que no resulta fácil segmentarlo para el estudio. Sin embargo, algunas observaciones empíricas nos llevan a fijar la atención en las siguientes dimensiones que pueden ser útiles para el estudio de la visión y la comunicación en la Dirección.

### **7.1. Liderazgo y Dirección**

Líderes y directivos son dos de las figuras más importantes en el manejo de la visión y la comunicación (Adair, 1990; Bass, 1985; Benis,

1985; Bruman, 1992; Korda, 1975). Lo hacen con características y estilos diferentes, aun cuando se puedan superponer los papeles. John Kotter (1990) nos habla de la relación entre **leadership** y **management**, estableciendo la siguiente complementación: “*Management controls people by pushing them in the right direction; leadership motivates them by satisfying basic human needs*”.

La explicación es que mientras el gerente centra la atención en la planificación, organización y control, o, en sentido global, en la administración del esfuerzo, para mantener o cohesionar a la gente bajo una *visión* común en el camino del *ahora y aquí*, es decir apelando a la razón de ser o permanecer bajo la dirección; el líder lo hace en la coalición de los grupos sobre la ilusión de la *visión*, en la motivación e inspiración para mantener a la gente emocionada en esta dirección del futuro visionado, en la visión de futuro, y en la orientación hacia el *mañana y el otro lugar* apelando a la emoción de permanecer o buscar (Bass, 1985; Bruman, 1992; Cohen, 1990). El líder comunica una visión de promesa, ilusión y futuro; el gerente una visión de acción, y construcción. Si la comunicación del líder no porta una visión de deseo tal vez no cautive, como que si la del Directivo no se concreta en acción puede que tampoco sea compatibilizada con la acción hacia el futuro.

Más adelante Kotter añade: “*Institutionalizing a leadership centered culture is the ultimate act of the leadership*”. Con esto vemos que la visión es una cualidad tanto del director como del líder, que nos movemos centrados en visiones, que la visión es lo primero. De allí su importancia. El directivo trabaja con una visión concreta del ahora y el aquí, el líder con una visión de mañana y de otro lugar. Ninguno de los dos podría avanzar con garantías en su trabajo si el arte y ciencia de su gobierno carecen de una **visión** que las gentes puedan compartir e incorporar a las mentes para actuar hacia el futuro.

Lo que directivo y líder buscan con su comunicación directiva no es otra cosa que fortalecer una visión común, convergente, congruente que conduzca las acciones hacia el futuro (Bass, 1985; Bruman, 1992; Cohen, 1990; Greiner, 1983). Si la acción comunicativa no logra una comunión por encima de las diferencias de visiones, entonces, tal vez, fracase en encuentro del líder con sus seguidores y del directivo con su grupo.

## 7. 2. Originalidad y Creatividad

La originalidad y creatividad de la visión es parte de lo que puede contribuir a los buenos resultados esperados en la Comunicación Directiva (Bordem, 1994; Bruman, 1992; Cohen, 1990; Korda, 1975). La originalidad habla de la distinción de una idea o el brillo de la visión. La imitación es hacer lo que ya se conoce; la originalidad es un nuevo camino, casi siempre indicado por una nueva visión. La originalidad de la visión es ver lo que otros no ven, bien sea por la fuerza de nuestro conocimiento o por la fuerza de nuestra intuición.

El tema de la originalidad puede estar relacionado con la fuerza interior y la motivación de la persona o del equipo de trabajo que la desarrolla (Calvert, 1993; Pinder, 1990). Se está comprometido con el desarrollo de lo nuevo o se corre el riesgo de imitar. Lo nuevo puede llevarnos hacia mejores caminos, lo imitado nos mantiene en el mismo terreno. Que lo nuevo sea una aventura y lo conocido proporcione seguridad es otra historia. La visión abre el camino para el futuro de la organización.

El Dr. Wilmont (1978) en su artículo *Change in Management and the Management of Change*, sentencia dramáticamente: "... *the management by recipe and imitation are dead*". El directivo de fórmulas, de verdades de manual o de visiones estándares o imitadas, distante de la originalidad, está muerto. El Directivo incapaz de potenciar la creatividad de su imaginación, de innovar horizontes, de no ver más allá de lo que otros ven, no podrá desarrollar suficientes ventajas de visión para ilustrar futuros mejores, para trazar nuevas y mejores estrategias, para construir nuevas realidades.

La creatividad nos habla de los procesos fortuitos o sistematizados que hacen posible la aparición de visiones e ideas originales (Bordem, 1994; Moles, 1977; Rickards, 1987; Senge, 1992). Por tanto, el reto puede ser alimentar la formación en creatividad (Murakami, 1993), en su sentido más amplio, para fortalecer la producción de ideas y visiones originales. La creatividad es un proceso que afecta a las órbitas personales, del equipo o grupo y hasta la corporación como empresa y es una cuestión estratégica para crear el futuro (Murakami, 1993; Senge, 1992). Aquí de lo que se trata es de superar el peligro de los contenidos rígidos y formas apretujadoras mediante las exploraciones heurísticas sistematizadas o el cultivo de la mente visionaria.

Una cuestión clave aquí es el carácter permanente de la creatividad. Muchas ideas y pensamientos novedosos han sido fruto de la creatividad, pero luego se formalizan, normalizan, rigidizan y se fosilizan, y pasan a cerrar el paso a nuevos pensamientos creativos (Moles, 1977; Murakami, 1993). Es parte de las diferencias entre el poder instaurado y el poder que otros tienen en la mente (Drummond, 1992). Por ello es frecuente encontrar personas con pensamientos obstaculizadores a visiones creativas. Una dimensión fecunda para las nuevas ideas puede ser el pensamiento heurístico que precisamente trabaja al margen del pensamiento rígido que se ha hecho poder.

### **7. 3. La Potencia y el Poder**

La potencia es la fuerza racional y emocional que pueda imprimirle el líder o el directivo a la visión que comunica, y es, a la vez, la fuerza que pueda incorporar con esta visión a la conducción de la organización. Ello explica el porqué una visión potente es capaz de abrir camino, movilizar a tantos seguidores, o cómo puede generar una enorme fuerza racional y emocional para cautivar y encausar a tanta gente. La gente sigue pues, a las visiones potentes, vigorosas, y energéticas. Evita embarcarse en aventuras iluminadas por visiones débiles o no emocionantes. El poder mismo puede tener parte de su base en la potencia de la visión y su comunicación.

Una visión puede tener una potencia intrínseca cuando es percibida por el líder o directivo en su interior, y otra potencia diferente, menor o mayor, cuando es comunicada a la persona o a miembros de un equipo u organización. Es decir, una es la potencia cuando es concebida, y otra cuando es comunicada o incorporada a la mente, al pensamiento, a las visiones y las acciones de los interlocutores en la organización. El poder resultante de la visión puede estar determinado por la comunicación.

Bennis y Nanus (1985:10) nos proporcionan un concepto clave en el proceso de transformación para convertir la visión en realidad, para asignarle poder. Sostienen que en la base de la visión cautivadora y movilizadora, y pudiéramos decir también, transformacional, está el poder como la “energía básica para iniciar y continuar la acción traduciendo la intención en realidad”, sin la cual el líder no puede conducir hacia el futuro y sin el cual el gerente administrar el trabajo. Poder es aquí potencia transformadora de la visión y nada tiene que ver con la violencia. Es la fuerza habilitadora. Este poder ha sido estudiado por autores diversos recientes como Korda (1975), Maccoby (1977), Greiner y Schein (1990) o Drummond

(1992); también lo encontramos tratado en autores clásicos como Maquiavelo o Sun Tzu. Es la energía y fuerza interior que la persona imprime a la visión que comunica para conducir, es la fuerza y energía que tiene la empresa para mantenerse en su misión orientada por su visión. Es la energía del poder de visión atrayente y movilizante hacia el futuro.

#### **7. 4. Los Horizontes y Las Tendencias**

El sentido e importancia de la visión no es otro que el de ver lo que los otros no ven, ver mas allá, ver anticipadamente, sobrepasar el horizonte de lo que los demás ven, leer en las tendencias (Murakami, 1993; Senge, 1992; Rojas-Vera, 1996). Para poder ver fuera de los márgenes comunes del horizonte puede ser importante, primero reconocer las fronteras, y luego detectar o trazar tendencias de los hechos o los procesos. Sencillamente imaginar posibles cursos futuros, o sucesos paralelos. Ser creativos y creyentes de la visión que nos asalta. El tema del manejo de las tendencias puede ser potenciado mediante la fuerza de conocimiento científico, a través de los estudios prospectivos, o mediante los hábitos de la intuición ejercitada y la creatividad sistematizada. Nos podemos pasear desde el trazado de *escenarios* hasta el *brainstorming*. Evidentemente se trata de colocar el pensamiento en el más allá (Rojas-Vera, 1996).

Mucha gente habla con frecuencia del pasado, otras de los planes y proyectos futuros; eso es tan cierto como que los directivos hablan de las realidades concretas al tiempo que los líderes lo hacen sobre los nuevos horizontes y de las tendencias. Construir visiones orientadas por las tendencias no es igual que construirlas sobre las realidades actuales (Schein, 1990; Sowell, 1987; Steele, 1975; Weinberg, 1985). Las tendencias representan las posibilidades del devenir, el cual lo construimos o lo vemos pasar. Pero la visión del presente es necesaria para encaminarnos en realidad hacia la visión de futuro.

#### **7.5. La Información y La Comunicación**

La información puede ser entendida como valores intangibles útiles para el conocimiento (Cornellá, 1994; Rojas-Vera, 1995,b; 1996). Su valoración es subjetiva y su impacto incalculable. Lo que para alguien tiene alto valor de información, por ejemplo estratégica, para otro puede ser despreciada. Por ello se le relaciona con el poder. Pero también la información tiene importancia dentro del marco de una visión. Un dato fuera de un contexto puede no tener sentido alguno. Una visión más am-

plia, y tal vez más culta, puede aprovechar más las diversas informaciones porque pueden incrementar la capacidad de relaciones (Bordem, 1994, Murakami, 1993). Sencillamente, abandona el pensamiento lineal y aborda el desarrollo en redes de visiones e ideas complejas.

La comunicación, por su parte, podemos definirla como la colocación efectiva y normalmente intencional de una información o pensamiento en la mente de otra persona, grupo, u organización, como la construcción de una comunidad de pensamiento (Rojas-Vera, 1995,b). Colocación que está destinada a lograr alguna compatibilidad, convergencia y acuerdo entre las visiones participantes (Lessem, 1992; McCall, 1990). Comunidad que está destinada a mantener alguna unidad de acción, pues ya hemos dicho que al comunicar dirigimos y al dirigir comunicamos.

Podemos sospechar que algún tipo de directivos tiene graves problemas de comunicación para transmitir su visión y conducir a la gente bajo la luz de tal visión. Los interlocutores, aun dispuestos, no logran captar qué es lo que tiene en mente la persona que intenta comunicar tal visión. Es posible que no se haya prestado suficiente interés al desarrollo de la visión y a la capacitación en comunicación. También podemos sospechar que algunas organizaciones funcionan de modo no deseado precisamente porque los equipos o empleados desconocen la visión del hacia dónde va la empresa, o no tienen en la mente ese megaconcepto que unifique el pensamiento colectivo en torno a la empresa. Aquí también es posible pensar que los sistemas de visiones no se han hecho compatibles precisamente porque la Dirección de la empresa no ha prestado suficiente interés al desarrollo colectivo de la visión y a la comunicación como proceso natural para desarrollar la comunidad de pensamiento. En ambos casos se evidencia la visión *instrumentalista* de la comunicación. Por suerte cada día la comunicación, en su sentido más amplio, comienza a ser reconocida como un eje *esencial* de la dirección.

La persona que nos comunica la visión puede ser un paradigma o modelo de tal visión. La gente acepta las visiones si son congruentes con quien las transmite. Si la persona actúa como líder recomienda Adair (1990,6) “en primera instancia debe poseer y ejemplificar las cualidades esperadas en ese particular grupo de trabajo”. Esas son las cualidades e informaciones que la gente ve en la visión, que aceptaría y que desearía incorporar a sus visiones personales, a sus pensamientos. Son esas las pistas informacionales y esa empatía comunicacional la que empuja a seguir los pasos que indica el líder. Si el líder no puede encarnar las cuali-

dades que nos hagan congruente la visión, o no puede motivar una asociación potente en torno a ella, la visión no surtirá efecto y el liderazgo será deficitario. El líder quedará distante del interlocutor independientemente de la lógica del discurso. Nuevamente la importancia de la carga emotiva y racional de la comunicación de la visión.

El comunicador de la visión es su principal agente de propagación, potenciación y propulsión (Martínez, 1988; McCall, 1990). Y es que la visión que pueda formar el directivo o el líder sólo tiene sentido transformacional cuando sea comunicada efectivamente, cuando las personas de la organización puedan hacerla verdaderamente suyas.

### **7.6. Frecuencia y Relación**

La frecuencia nos habla de la ocurrencia de la visión que puede ser ocasional o recurrente (Bordem, 1994; Bruman, 1992; Drummond, 1992). Una visión ocasional puede constituirse en un simple aviso mientras que una visión recurrente puede disparar nuestro interés sobre ella. Se puede creer que una visión recurrente puede adquirir mayor potencia y ser fácilmente transformada de una fuerza intuitiva a una racional. Pero, al mismo tiempo, una visión ocasional puede ser desencadenante de una fuerza motivacional ligada a la imaginación (Bordem, 1992; Greiner, 1990; Moles, 1977).

Por otra parte, la comunicación de una visión puede ser de alta o baja frecuencia, sospechándose que la segunda puede fortalecer la visión comunitaria. A mayor frecuencia en la comunicación de la visión aumentaremos su posibilidad de captación, integración y consolidación. Una comunicación ocasional puede no garantizar la captación de la visión. Ya de esto la comunicación publicitaria nos ha dado grandes ejemplos.

La Relación nos habla de la conectividad entre las visiones (Mouchot, 1977; Rickards, 1987; Senge, 1992; Sun Tzu). La visión recurrente o de alta frecuencia puede facilitar el establecimiento de relaciones creativas o lógicas con otras visiones. Las visiones ocasionales a veces no llegan a crecer porque carecen de relaciones o precisamente se disparan por alguna relación no tan evidente. Pero también sabemos que una visión ocasional puede surgir con una potencia inaudita. Parte del trabajo de desarrollo de las visiones puede ser el aumento de la frecuencia y la búsqueda de relaciones. De hecho los trabajos de creatividad suelen ser como mapas de interconexión de pequeñas visiones aisladas (Schein, 1990; Klépal, 1989;

Murakami, 1993; Weinberg, 1985). A mayor frecuencia sería posible aumentar las posibilidades de relaciones y, por tanto, encontrar zonas de visiones comunes. Parte del trabajo reeducativo también puede ser, reconocer lo prometedor de una visión casual u ocasional.

### **7.7. Amplitud e Integración**

La amplitud nos habla de la apertura y tamaño de la visión que puede ser puntual sobre un hecho específico o amplia como un marco de referencia (Sowell, 1987). También nos habla de la cultura implícita en la visión lo que nos puede revelar la capacidad y disposición para negar, aceptar o compartir una visión ajena ( Bass, 1985; Bruman, 1992; Namaki-El, 1992; Rojas-Vera, 1996). Una visión amplia puede relacionar una mayor amplitud cultural y disposición de entender otras visiones y construir visiones conjuntas. Una visión estrecha es un camino angosto para el entendimiento y la comunión. Una visión puntual puede llegar a ser estrecha si se radicaliza con lo cual se distancia la comunidad de pensamientos.

Las visiones puntuales y estrechas a veces dificultan la integración de ideas, y en ocasiones intentan bombardear cualquier integración. Por su parte, las visiones amplias favorecen la integración de visiones comunitarias. Al ampliar las visiones globales, por disposición o reeducación, podremos potenciar las comunicaciones y los entendimientos.

La dimensión de integración es otro valor importante en la visión. Hay visiones que al ser comunicadas facilitan la integración o convergencia mientras otras disparan la divergencia y tienden a la desintegración de visiones. Pero, al mismo tiempo, esto nos lleva a la necesidad de educar nuestra atención sobre qué visión tenemos en mente cuando estamos percibiendo una visión que alguien nos comunica. Nuestra visión interior, evidente u oculta, puede actuar como integradora o desintegradora de la visión que se percibe, tanto en lo personal como en lo grupal y corporativo. Esto ya lo vemos en nuestras vidas cotidianas. Muchas veces no hay conciencia de las dificultades de comunicación precisamente porque no hay conciencia de cómo está operando el complejo mundo de las visiones mentales.

Lo que tomemos de nuestra mente y coloquemos en el proceso comunicativo podrá contribuir a la integración o convergencia, o sencillamente se encausará a la divergencia y al desencuentro (McCall, 1990; Shein, 1990; Sowell 1987). Todo ello, a su vez, puede estar determinado

por el conocimiento de cómo operan nuestras visiones, lo cual nos replantea el tema de la educación en comunicación (Sorenson et al, 1990).

## **8. LA CONSULTORÍA COMUNICACIONAL**

Podemos pensar que la Comunicación Directiva es un área en la que muchas empresas y organizaciones puede requerir ayudas externas para mejorar tanto los procesos en torno a la visión como los propios procesos comunicacionales. Tres razones básicas pueden sustentarlo: 1) el impacto creciente de los problemas comunicacionales en el ejercicio de la dirección y de la vida empresarial, 2) el desarrollo significativo que evidencian las ciencias de la comunicación y su aplicación al mundo organizacional, y 3) lo infrecuente de personal científico intraorganizacional dedicado al tema comunicacional. El desarrollo de una Consultoría o Consulting Comunicacional, entendida como una ayuda científica externa orientada a mejorar el entendimiento de la comunicación e introducir mejoras significativas en su comportamiento, puede ofrecer un panorama visionario y de gran impacto para las organizaciones de la era de las comunicaciones. Tal vez muchas empresas estén avanzando hacia el siglo XXI con un gran déficit conceptual para el entendimiento humano de las comunicaciones (Cornellá, 1994; Rojas-Vera, 1996) y el intercambio de visiones. La comunicación y gerencia se nos han convertido en la principal causa de los problemas empresariales, y paradójicamente, es la principal esperanza para resolver los problemas a futuro.

En general, la Consultoría o Consulting puede ser definida como una ayuda científica externa a la que recurre la empresa cuando no está en capacidad o no está en disposición de generar internamente los conocimientos requeridos o solicitados (Calvert, 1993; Schein, 1990; Klépal, 1989; Kubr, 1984; Pinder, 1994). En este caso, una ayuda externa permitiría a la organización contrastar visiones respecto a la comunicación e incorporar conocimientos que puedan mejorar el entendimiento comunicacional. Ayuda científica significa enfoques y procedimientos propios de las ciencias de la comunicación, tan especiales como lo son los legales o los financieros. Ningún enfermo acudiría a un médico de una especialidad diferente a la de la naturaleza de su dolencia. Si una empresa hace lo contrario tal vez esté reflejando su incultura de los problemas comunicacionales, tal vez esté incrementando su déficit con la cultura comunicacional: causa y solución de sus problemas.

La empresa, tal como el enfermo, tratará de buscar al mejor especialista científico en materia, en este caso comunicacional, lo cual no podrán confundir con uno de formación técnica. Este último puede aplicar conocimientos adquiridos, pero no tiene amplitud intelectual para interpretar nuevas situaciones complejas, investigar procesos multidimensionales y desarrollar nuevos conocimientos (Mouchot, 1977). La empresa requiere aprendizaje permanente del más alto nivel (Senge, 1992; Rojas-Vera, 1995,a; 1995,b) y obviamente ha de recurrir a la Consultoría de más alto nivel posible. El conocimiento, las nuevas visiones y las comunicaciones han de ser de la más alta calidad posible (Greiner, 1983; Kelly, 1981; Steele, 1975; Weinberg, 1985).

Siguiendo el esquema de Schein (1990) y apoyándonos en Pinder (1994), Greiner (1993), Kelly (1981), Kubr (1984), Steele (1975) y Weinberg (1985), creemos que podría destacarse tres modalidades principales de Consulting Comunicacional: 1) Informacional, 2) Resolutiva, 3) Investigación y Creación.

La Consultoría Informacional es aquella en la que la relaciona cliente-consultor se limita principalmente al suministro de visiones e información, independientemente de que luego pueda ser consolidada como conocimientos para las acciones de futuro. Algunos ejemplos de este tipo de actuación lo representan la compra de información puntual o confidencial, la asesoría, los cursos de adiestramiento o la contratación de informes. Se caracteriza por el hecho de que el cliente tiene la visión o creencia de haber detectado claramente el problema objeto de ayuda y está, aparentemente, convencido de que la información solicitada solucionará la debilidad. La ayuda del Consultor comunicacional se limita al suministro de visiones e información y tiene pocas garantías de contribuir sustancialmente a la solución del problema. El Consultor de suministro de información puede ser un proveedor de conocimientos o saber, sin embargo, no se encamina a la solución del problema a largo plazo. Este tipo de consultoría no implica responsabilidad ejecutiva por parte del Consultor generador de nuevas visiones, pero indiscutiblemente sí una responsabilidad ética.

La Consultoría Resolutiva es aquella en la que el Consultor es contratado para solucionar un problema específico con independencia del suministro visiones, de informaciones y conocimientos. El Consultor actúa como especialista puntual, tal como un médico que atiende la enfermedad de su paciente hasta que el mal haya desaparecido. En la consulto-

ría resolutive el consultor tiene como objetivo resolver el problema a toda costa, problema que inclusive puede no estar suficientemente bien captado, visionado o entendido por el cliente. El consultor resolutive puede tener en sus manos la orientación de la solución y la selección del tipo de información y del saber necesario. En cierto modo la responsabilidad del Consultor se extiende a la solución del problema quedando el tema de las visiones e informaciones como cuestiones internas al proceso resolutive.

La Consultoría de Investigación y Creatividad es aquella en la que el cliente acude al consultor para solicitarle ayuda amplia y libre orientada tanto a la detección y comprensión del problema como de su solución. El Consultor no es ya un visionario y suministrador de información ni un solucionador de problemas evidentes. Su función es la de un investigador científico capacitado para *ver* por sí sólo problemas puntuales, *ver* horizontes de problemas que desde el interior de la empresa puede no ser detectados. Su trabajo es más ideológico que instrumental, más investigativo que aplicativo, más creativo que operativo. Puede inclusive no tener en sus manos ni la visión, ni la información ni la solución adecuada, pero debe ser capaz de investigar y crear desarrollos científicos para las nuevas necesidades.

En cierto modo, también la visión y comprensión de los procesos de Consultoría Comunicacional reflejarán la visión de los líderes y gerentes de las empresas. Su amplitud para recibir ayudas puede hablar de su disposición de apertura a las nuevas visiones, de su apertura comunicacional, de su disposición al cambio organizacional (Greiner y Schein, 1990) y de su disposición a la confrontación y al entendimiento. Más específicamente, su disposición a recibir ayuda de Consulting Comunicacional, más allá de una temática puntual o problema técnico, y ayuda específicamente sobre la ruta del consulting de Investigación y Creación, puede revelar la cultura de la Alta Dirección respecto al tema que puede ser hoy una de las claves fundamentales de la dirección empresarial (Lessem, 1992; Martínez, 1988; McCall, 1990; Rojas-Vera, 1994,a; Schein, 1990; Sowell, 1987). Digamos que la apertura a la Consulta externa, a la intervención de Consultores comunicacionales puede ayudar a combatir el terrible síndrome de la endogamia intelectual intraorganizacional lo cual puede ser una gran fuente de perturbación para la empresa del futuro.

## **SÍNTESIS**

En este artículo hemos tratado el tema de la Visión dentro de los procesos de Comunicación Directiva. Se ha destacado la importancia creciente de la Visión y de su Comunicación como tendencia clave en la cuestión empresarial y consecuentemente su importancia e impacto para el futuro de la organización. De manera global, se ha explicado la naturaleza y desarrollo de la visión, relacionando su conocimiento con beneficios para la Comunicación y la Dirección. Finalmente, se ha tratado en detalle algunas dimensiones que nos explican el funcionamiento de la visión dentro de la acción directiva. Se concluye con un destacado de la importancia del Consulting Comunicacional como una vía necesaria para facilitar la integración de visiones y el reaprendizaje en torno a la cuestión comunicacional.

## **PREGUNTAS PARA LA DISCUSIÓN**

1. ¿Por qué es importante la Comunicación en la Dirección?
2. ¿Qué es la Visión? ¿Qué es la Comunicación? Explique.
3. ¿Por qué es importante la Visión en la Comunicación Directiva?
4. ¿Cómo actúa la intuición y la ciencia en el desarrollo de la Visión?
5. ¿Qué son y cómo actúan la visión puntual y la visión global?
6. ¿Cómo se diferencian las Visiones del líder y del directivo?
7. ¿En qué consiste la originalidad y creatividad de la visión?
8. ¿En qué consiste la potencia y poder de la visión?
9. ¿Por qué es importante la Información en la formación y comunicación de la visión?
10. ¿Cuáles son los horizontes y tendencias de la visión?
11. ¿Por qué es importante desarrollar visiones amplias?
12. ¿Qué importancia reviste la frecuencia de la visión?
13. ¿Qué importancia sugiere la tríada Visión, Comunicación, Dirección?
14. ¿Cómo puede ser definido el Consulting Comunicacional?
15. ¿Qué tipo de ayuda puede ofrecer el Consulting Comunicacional?
16. ¿Qué relaciones puede encontrar entre el Consulting Comunicacional, la creatividad, la investigación y el pensamiento heurístico?

17. ¿Qué ayuda puede Ud. brindar para mejorar la comunicación en su organización?
18. ¿Qué ventajas y desventajas ve a los diferentes tipos de Consulting?
19. ¿Qué relación debe haber entre Consultor y Consultante?
20. ¿Por qué el Consultor debe ser externo a la empresa?
21. ¿Qué tipo de Consultoría le parece más atractiva para su organización y por qué?

## NOTAS

- 1) Producto del Proyecto de Investigación “Comunicación, Gerencia y Futuro” LUZ-CONDES-02469-97.

## Bibliográficas

- ADAIR, J. 1990. **Líderes, no Jefes**. Legis Fondo Edit. Bogotá (Colombia).
- BASS, B.M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. Free Press, N.Y. (USA).
- BENNIS, W. y NANUS, B. 1985. **Lideres**. Edit. Norma, Bogotá (Colombia).
- BORDEM, M. 1994. **La Mente Creativa**. Gedisa, Barcelona (España).
- BRUMAN, A. 1992. **Charisma and Leadership in Organizations**. Sage Pub. London.
- CALVERT, M. 1993. **The Top Consultant Developing your skills for greater effectiveness**. Kongan (London)
- COHEN, A. y BRADFORD, D. 1990. **Influence without Authority**. John Wiley Pub. N.Y. (USA).
- CORNELLÁ, A. 1994. **Los Recursos de Información**. McGraw Hill, Barcelona (España).
- DRUCKERS, P. 1957. **La Gerencia de Empresa**. Edit. Sudamericana.
- DRUMMOND, H. 1992. **Cómo Crear y Usar el Poder**. Legis Fondo, Edit. Bogotá (Colombia).
- FULK, J. y Boyd, B. 1991. “*Theories of Communication in Organization*”, **Journal of Management**, 17 (2) 407-446.

- GREINER, L. 1983. **Consulting to Management**. Englewood Cliff, Prentice Hall.
- Greiner, L. y SCHEIN, V. 1990. **Poder y Desarrollo Organizacional**. Adisson-Wesley Iberoam (USA).
- KELLY, R. 1981. **Consulting, The Complete Guide**. N.Y. Charles Scribner's Sons Coop. (USA).
- KLÉPAL, J. y TAIHAD, J. 1989. **Travailler avec un Consultant**. Les Éditiones D'Organisations, Paris (Francia).
- KORDA, M. 1975. **El Poder**. Lasser Press Mexicana (México).
- KOTTER, J. 1990. "*What Leaders Really Do*", **Harvard Business Review**, May-Jun. 90 103-111. Mass. USA.
- KUBR, M. 1984. **La Consultoría de Empresas**. OIT, Ginebra.
- LESSEM, R. 1992. **Gestión de la Cultura Corporativa**. Díaz de Santos, Madrid (España).
- MACCOBY, M. 1977. **El Ganador**. Lasser Press Mexicana (México).
- MARTÍNEZ, A. y NOSNIK, A. 1988. **Comunicación Organizacional**. Trillas (México).
- MCCALL, I. y COUSINS, J. 1990. **Communication Problem Solving**. John Wiley Sons, UK.
- MILLAR, R.; CRUT, V. y HRGIE, O. 1992. **Professional Interview: a manual of problems and procedures**, Free Press, New York. Centro de Investigación y Aplicación de la Comunicación, Barcelona (España).
- MOUCHOT, J.M. y Moles, A. 1977. **Metodologías de las Ciencias Humanas en la Empresa**. Centro de Investigación y Aplicación de la Comunicación, Barcelona (España).
- MURAKAMI, T. y NISHIWAKI, T. 1993. **Estrategia para la Creación**. Panorama, México (México).
- NAMAKI, EI- (1992) "*Creating a Corporate Vision*", **Long Range Planning Rev.** (25) 6 25-29, U.K. (London).
- PINDER, M. y MACADAM, S. 1994. **Sea su propio Consultor**, Edit. Folio. Barcelona (España).

- ROJAS-VERA, L.R. 1994, a) “*La Comunicación: Factor clave del éxito en los Negocios*”, **Rev. Questiones Publicitarias**. Univ. de Sevilla, Nº 3, 58-71.
- ROJAS-VERA, L.R. 1994, b) “*El Gerente: Paradigmas y Retos para su Formación*”, **Rev. Encuentro Educativo**. 1, (1) 1-28.
- ROJAS-VERA, L.R. 1995, a) “*Empresa y Posmodernismo: Reflexiones para el Estudio*” **Revista de Estudios Avanzados**. Centro de Investigaciones Postdoctorales (CIPOST) UCV. Caracas.
- ROJAS-VERA, L.R. 1995, b) “*Comunicación y Empresa: Hacia una Teoría del Postmanagement*”, **Rev. de Ciencias Sociales**. Universidad del Zulia, Dic, 1995.
- ROJAS-VERA, L.R. 1996. “*En Dirección a la PostComunicación*”. **Revista Quark**. Universidad Pompeu Fabra, Barcelona, 2 (2) 64-80.
- ROJAS-VERA. 1998. “*La Formación en comunicación y dirección en algunas maestrías en gerencia de empresas*”. **Revista Venezolana de Gerencia**, 3 (5) 73-89.
- RICKARDS, T. 1987. **La Creatividad**. Deusto, Bilbao.
- SENGE, P. 1992. **La Quinta Disciplina**. Granica, Buenos Aires (Argentina).
- SCHEIN, E. 1990. **Consultoría de Proceso**. Addison-Wesley Ib.
- STEELE, F. 1975. **Consulting for Organizational Change**. Univ. Mass Press.
- SORENSEN, R.; SAVAGE, G. y OREM, E. 1990. “*A Profile of Communication Faculty Needs in Business Schools and Colleges*” **Communication Education Rev.** (18) 2.148-160.
- SOWELL, T. 1987. **Conflicto de Visiones**. Gedisa, Barcelona (España).
- WEINBERG, G. 1985. **The Secrets of Consulting**, Dor Set House. N.Y. (USA).
- VALLES, M. 1997. **Técnicas Cualitativas de investigación Social**. Edit. Síntesis, Madrid 45) Wilmot, Dr. Robb (1987). “*Change in Management and the Management of Change*”, **Long Range Planning Rev.** (2) 6-23-28. U.K. (London).