



14

Comunicación organizacional

Cultura y gestión para el cambio

Quito - Ecuador
2006

**Comunicación organizacional,
cultura y gestión para el cambio**

© Varios autores

Primera Edición

1.000 ejemplares - Marzo 2006

ISBN-13: 978-9978-55-059-5

ISBN-10: 9978-55-059-3

Código de Barras 9789978550595

Registro derecho autoral N° 024007

Portada:

José Tobar

Diagramación texto:

Fernando Rivadeneira León

Impresión:

Editorial "Quipus", CIESPAL

Quito – Ecuador

Los textos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Contenido

Presentación	7
El futuro de la comunicación en las organizaciones <i>Joan Costa Solá Segales</i>	9
Comunicación para la gestión del cambio en las organizaciones <i>Sandra Fuentes Martínez</i>	31
Aprendizaje basado en la gestión de la comunicación <i>Germán Hennessey Noguera</i>	53
La gestión de la calidad <i>Camilo Andrés Aljure Saab</i>	81
Nuevos modos de crear y gestionar cultura <i>Amaia Arribas Urrutia</i>	99
Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional <i>Ruth Pacheco González</i>	119
La cultura y la tecnología: entornos virtuales para el crecimiento corporativo en contextos inestables <i>Marcelo Manucci Guilleron</i>	141

Presentación

El CIESPAL se complace en presentar el libro que contiene las memorias impresas del II Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional y más aún cuando está celebrando sus 46 años como organización dedicada a la profesionalización en temas de comunicación.

Quizá pocos por primera vez, algunos por segunda y otros muchos una vez más, nos congregamos para ratificar la confianza y credibilidad en el liderazgo del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina, que ha sido demostrado en la organización y realización de eventos como éste en Latinoamérica.

Hace casi tres años desarrollamos el tema en torno a las tecnologías. A este I Congreso asistieron 323 personas, quienes plantearon necesidades para que en el segundo evento se trataran algunos de los temas que se plasman en este libro.

El mundo contemporáneo asiste a un dinámico acontecer en donde los problemas sociales, políticos, económicos tienen un indudable componente del inadecuado uso de los procesos de comunicación, lo cual lleva a las organizaciones a reducir sus niveles de productividad y a los miembros que laboran en ellas, a una insatisfacción laboral.

El desarrollo empresarial en un mundo cambiante y globalizado impone buscar aliados que permitan afrontar situaciones de permanente cambio.

Los procesos de producción de bienes y servicios se forman en medio de los procesos de comunicación. La planificación, ejecución, supervisión y conflictos en cada una de estas etapas pasan por la comunicación, pero en la mayoría de organizaciones los directivos y sus colaboradores, aún no son conscientes de ello. Este es uno de los factores que nos ha llevado, como sociedad latinoamericana, a vivir en medio de situaciones de crisis:

baja estima, falta de identidad, desconocimiento de valores, falta de planes de vida, etc.

Desde esta óptica, debemos mirar a la comunicación como una aliada que está presente en todo proceso organizacional. Por tanto, la debemos tomar como potenciadora de la gestión, que permita: transformar el capital humano en talento humano, construir la civilidad y facilitar los procesos democráticos desde la reflexión individual y colectiva, tal como se inserta la organización de los mercados.

Es en ese contexto que CIESPAL se planteó como temática central para este II Congreso de Comunicación Organizacional, la necesidad de unirnos en torno al tema de **CULTURA Y GESTIÓN PARA EL CAMBIO**, asumiendo como reto presentar teorías y experiencias que permitan proyectar a la sociedad alternativas de solución, mediante el análisis de la cultura y el papel de la comunicación en la superación de crisis planteando gestiones de cambio.

Nuevamente agradecemos a cada uno de los expositores por haber aceptado la invitación a compartir sus experiencias, reflexiones, aportes e incertidumbres. Expresamos nuestro reconocimiento a las organizaciones internacionales que apoyaron a algunos de los expositores para que pudieran asistir, lo cual hoy nos permite redimensionar nuestro trabajo, dándole su verdadera trascendencia. Agradecemos a los participantes, porque, sin su contribución tampoco el evento habría alcanzado el realce que logró.

Ahora, el principal desafío para ustedes lectores(as), es **ATREVERSE**, con decisión y sin temor, a asumir el reto de gestionar el cambio, entendiendo la cultura de nuestras organizaciones.

Les desafío para que *seamos parte de la solución y no del problema*.

Martha Lucía Buenaventura

Coordinadora del II Congreso Iberoamericano de C.O.

El futuro de la comunicación en las organizaciones

*Joan Costa Solá Segales**

En un mundo tan cambiante e imprevisible como el nuestro, aventurarse a trazar un esbozo del futuro, ni siquiera aproximado y provisional, resulta cada vez más arriesgado. Los indicadores de los que nos servimos son inciertos, huidizos y con frecuencia engañosos, y las coordenadas son tan imprecisas, que el primer escollo que se presenta es el de definir en qué punto borroso del espacio-tiempo, o de nuestras mentes, empieza este futuro que intentamos adivinar.

Acaso el dato más válido para marcar este límite no es más que esta idea: *el “futuro” empezaría justo donde termina la certidumbre de nuestras ideas*. El futuro sería lo incierto. Pero aún así, ¿podemos estar seguros de lo que parece cierto? ¿Puede, entonces, lo impreciso ser un conocimiento? ¿Existe un conocimiento incierto?

* Español; comunicólogo, sociólogo e investigador de la comunicación social. Consultor y profesor universitario. Preside la Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica AICE.

El filósofo Gaston Bachelard nos ha regalado un pensamiento en clave fenomenológica: “El hoy no es una segregación del ayer, sino una imagen del mañana”. Creemos que es necesario descubrir esa *imagen* que de algún modo está, como en filigrana, en el contexto de nuestro “aquí y ahora”. Faltará detectar sus indicios, recomponerla, recodificarla para tratar de ver y adivinar a su través.

Residuos mentales en el paso de una cultura a otra

Hemos pasado de una cultura a otra y podemos ver hasta qué punto puede ser fecunda, para comprender este tránsito, la adopción aquí de una actitud que ha venido, en el fondo, de una filosofía de la ciencia en la que integremos la fenomenología y el pensamiento cibernético.

Es la actitud que hemos asumido en estas reflexiones para aproximarnos a la cuestión del futuro de la comunicación corporativa (que operativamente, llamamos global). Comprender el paso de una cultura material y divisionista que nos precedió (industrialismo, fordismo, taylorismo) a una cultura de la ciencia unitaria, es realmente importante para marcar las características de nuestro “punto aquí” y descubrir en él los rasgos nuevos que anticipan el futuro. Rasgos que entendemos en el mejor sentido de la prospectiva, que consiste no sólo en predecir, sino en apostar, intervenir para que el futuro deseable, sea.

Desde el momento en que hemos empezado a hacer comunicar dos culturas que no comunican -la cultura material y la cultura de lo intangible-, en este instante somos llevados por la junción, y sólo por el efecto de junción, se crea la chispa que permite ver, descubrir lo que es pero que sin embargo *no es visto*. Y no lo es porque las estructuras mentales impiden verlo.

La primera precaución será, pues, superar estas estructuras opacas, liberarnos del peso de sus inercias, de los apriorismos intelectuales. No hay modo de descubrir más que poniendo entre paréntesis lo que creemos saber. ¿No es este esfuerzo por reducir los filtros

deformantes la definición misma de la fenomenología husserliana?

En cuanto a la segunda toma de posición aquí, es decir, la que concierne al pensamiento holístico, creemos que es perfectamente coherente con la anterior, y a la cual completa. Es más, desde este observatorio vislumbramos cómo ambas posiciones de partida, al solaparse revelan una coincidencia interesante: su común naturaleza que ahora podemos llamar *sistémica*.

Tenemos así un triángulo epistemológico: *fenomenológico*, que en sí mismo es *holístico* y que, revelará el funcionamiento *sistémico* del fenómeno.

La visión de futuro que nos interesa debe ser mostrada en su totalidad constitutiva y funcional si se quiere acentuar su intención pragmática. Trataremos de abordar el fenómeno de la comunicación corporativa a partir de los signos presentes que son *portadores de futuro*. Intentaremos capturar aquellos que nos parecen fundamentales (de fundadores) y recomponer con ellos esa *imagen* bachelardiana del *mañana*.

El contexto

Será útil que empecemos por identificar *dónde estamos* en medio de esta marea de cambios en los que vivimos inmersos. Si intentamos empezar consultando los conceptos recientes, una corriente filosófica (literatura, poesía, arquitectura, pensamiento) lanzó el concepto *post...* (postmodernidad, posthistoria), un concepto que define negando, según el cual hoy nos encontraríamos *después de la modernidad* y en *el fin de la historia*. El método de definir por negación abre un vacío inquietante: si ya no estamos en la modernidad ni en la historia, entonces, ¿dónde estamos? La mentalidad pragmática empresarial entiende poco lo que *no* es. Cambiemos, por tanto, de registro.

Lo que sí comprendemos bien es, en todo caso, lo que *es* a partir de lo que *no* es. En este sentido, lo evidente y tangible del fenómeno

post es que ya no estamos en la economía de producción. Hemos superado la revolución industrial y llamamos a la etapa presente *postindustrial*. La economía de producción ha sido superada por la economía de información (la *nueva economía*). Esta sí es una evidencia palpable. Vayamos, pues, a los hechos.

Pero expliquemos antes que, la referencia que hemos hecho al pasado reciente, es obligada. Porque una parte numerosa de nuestras empresas no han abandonado todavía aquel modelo *industrial* de gestión. Una tal visión del presente a partir del pasado es un lastre que debemos poner de manifiesto. Veámoslo. El paradigma del industrialismo se sustentaba en unos pilares concretos, justificados por supuesto por la nueva Revolución que rompería con el sistema artesanal heredado de los *oficios* medievales. Este cambio brutal supuso una transformación a su vez de la economía agraria y la aniquilación del taller del artesano con la producción manual o semi-industrial de la pieza única. Y en este contexto de cambio revolucionario se tuvo que inventar la *empresa*, en el sentido moderno del término. Esta nueva concepción del trabajo se sostenía sobre cuatro pilares: el *Capital*, la *Producción* (producto, productividad), la *Organización* y la *Administración*. La empresa tuvo que inventarse a sí misma con su propia estructura para funcionar óptimamente, para producir cosas y resultados.

Signos portadores de futuro

Después de 200 años de industrialismo se ha pasado de la empresa de producción a la empresa de competición. Aquellos cuatro pilares han quedado en pura estructura. Están presentes en toda empresa, han devenido genéricos. Pero tal como hemos escrito en otra parte, nadie compra un producto o un servicio, y nadie prefiere una marca y no otra motivado por ninguno de aquellos cuatro pilares. El nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores los materializa en otros parámetros hasta ahora insólitos.

Estos son la *Identidad*, la *Cultura*, la *Comunicación* y la *Imagen*. Cuatro bases cuya condición esencial es hacer las empresas

distintivas en el nuevo contexto que está determinado por la cultura de servicio. Y que no sólo deben producir bienes y resultados, sino también y sobre todo, *valores*. He aquí los nuevos vectores:

- **Identidad**
- **Cultura**
- **Comunicación**
- **Imagen**

Aquellos pilares del industrialismo estaban edificados sobre la idea de la *economía*, pero una idea reduccionista de economía, porque se la había mutilado al excluir su componente esencial: la *sociología*. La economía es una parte de la sociología, pues aquella no existe al margen de la sociedad, y además, varía según cual sea la sociedad particular considerada.

Ahora, la cultura de servicio ha resituado en su primer lugar a las personas. Las nuevas tecnologías han restituido la interacción comunicativa en directo y en tiempo real, que había empezado con el teléfono, el telex y el telefax y seguiría con la telemática, el correo electrónico, Internet y la robótica como una muestra aplicada del movimiento que conocemos como inteligencia artificial. La *interactividad técnica* recupera la naturaleza del diálogo, del intercambio, la interrelación y la comunicación ligados a una ciencia de las acciones humanas.

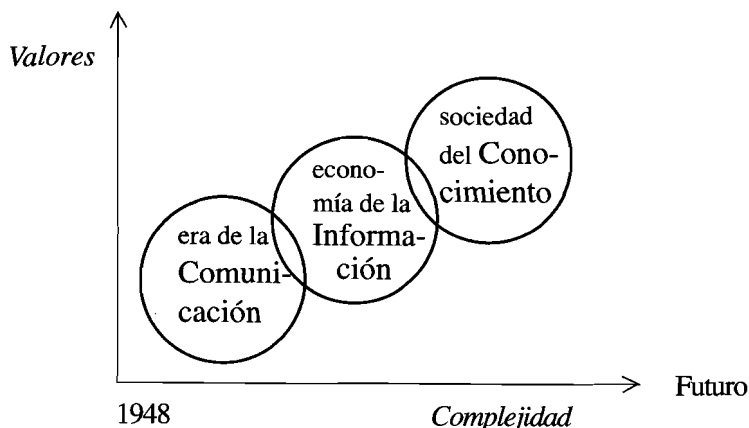
En este contexto emerge la cultura de los intangibles y el redescubrimiento con ella de los *valores*. Y como efecto de la sucesión vertiginosa de cambios se revela una nueva dimensión, cuya noción procede del campo científico: la dimensión de *hipercomplejidad*. Condiciones absolutamente nuevas, que caracterizan nuestro sistema socioeconómico por comparación con el que lo precedió.

Podemos recapitular estas ideas esbozadas hasta aquí e identificarlas ahora en un marco de explicación diferente. Éste se

define y se singulariza por tres puntos de vista, distintos pero convergentes. Son los términos que corresponden a la visión *tecnocientífica*, a la interpretación *económica* y a la concepción *sociocultural*. Son tres facetas clave de la misma realidad contemporánea, a la que llamamos indistintamente:

- **era de la comunicación,**
- **economía de información,**
- **sociedad del conocimiento.**

Estas tres maneras de designar el mismo fenómeno según desde dónde se mire, constituyen el marco en el cual se ubica el citado paradigma con sus cuatro vectores: Identidad, Cultura, Comunicación, Imagen. Dicho esto, trasladaremos estas tres dimensiones dentro de un espacio cartesiano de coordenadas y obtendremos un esquema en el que se concentra la especificidad de nuestra *nueva economía*. En este espacio cartesiano, abscisas y ordenadas representan los nuevos *valores* intangibles: Identidad, Cultura, Comunicación e Imagen, y la magnitud de *complejidad*.



Las dimensiones tecnológica, económica y sociológica de la época postindustrial, marcan claramente la desmaterialización en favor de los nuevos *valores* y la emergencia de la dimensión de *complejidad*.

Esta idea de complejidad es, en sí misma, una idea de conocimiento ya que toda cosa compleja conlleva la comprensión de ésta en tanto que un todo con sus *partes* y en tanto que un *sistema*. El pensamiento en red -que se opone al pensamiento lineal, piramidal o arborescente- es un modo de aproximación sistémica a los fenómenos, pues los *delimita* en su totalidad (los alcances de la red), *identifica* sus componentes (cuantitativa y cualitativamente), *muestra* su estructura de interacciones (organización) y su *dinámica* jerárquica (funcionamiento). La medida de la complejidad de un sistema (organizacional, comunicacional, transaccional, etc.) está ligada al número de sus componentes, a la naturaleza de los mismos, y a la cantidad de interacciones que tienen lugar dentro del sistema-empresa en un tiempo dado. Y también, en sus interrelaciones con el sistema-entorno en esta misma porción de tiempo.

En esta estructura en red podemos detectar los principales elementos que son determinantes de las conductas de acción y de comunicación de las empresas:

1. La economía de información
2. El progreso tecnológico
3. La sociedad del conocimiento
4. La revolución de los servicios
5. El ascenso del *corporate*
6. El nuevo poder de los accionistas
7. El redescubrimiento de los *stakeholders*
8. La estructura de gestión en red mallada
9. La experiencia emocional de la gente *versus* percepción pasiva
10. La exigencia ética y las demandas sociales.

Estos diez grandes conjuntos de signos de futuro constituyen, entremezclados, un *discurso*, y es necesario considerarlos por

separado y en sus múltiples interacciones y retrointeracciones para discernir su condición sistémica.

Es preciso, pues, comprender la naturaleza de estas nuevas situaciones que conllevan las exigencias y la diversificación de la creciente complejidad a las que se enfrentan los responsables de las estrategias de acción comunicativa. Para ello será útil analizar más porminorizadamente estos movimientos y sus consecuencias - que nos dejan ya a años luz de las viejas reglas de la gestión empresarial:

1. El *big bang* de la economía de información

En el esquema precedente hemos situado una fecha: 1948. Este año se produjeron tres acontecimientos que han cambiado el mundo, pero a los que no se ha dado la importancia crucial que tendrían para nosotros, y cuyas consecuencias futuras son tan imprevisibles como inquietantes:

- Se publicaba el libro de Norbert Wiener, *Cibernética: Control y Comunicación en el Animal y en la Máquina*, que sería el núcleo, crisol y motor de innovaciones insospechadas, como son el manejo de la información, la informática, la telemática, la digitalización y la robótica o inteligencia artificial. La Cibernética fue definida como “el arte de hacer eficaz la acción”. Cuando pasó del ámbito militar al civil, sus aplicaciones se generalizaron a todas las ciencias, de la biología a la medicina, de la física a la biónica, de la matemática a las ciencias del conocimiento. Cambió así su nombre inicial, Cibernética, por el de *Sistémica* o *Teoría general de Sistemas*. Con este nombre, la visión sistémica se introduciría en la sociología organizacional y, por consiguiente, en la gestión de las comunicaciones corporativas.
- El segundo gran acontecimiento de 1948 fue la publicación de otro libro que sería piedra angular de la ciencia de la

comunicación: *La teoría matemática de la información*, de Claude Shannon, alumno de Wiener. Desde ahora, la información se podría aislar de un flujo de comunicación, y medirla en *bits* 0-1. Se desarrollaría la noción de *códigos*. Se podría estudiar la saturación de los canales y, entre otras cosas, medir la complejidad de los sistemas (entre ellos, la empresa).

2. El progreso tecnológico

Junto con estos avances, y como consecuencia de los mismos, se produjo el tercer gran acontecimiento tecnocientífico del mismo año de 1948:

- La aparición de las primeras máquinas de manipular la información (*data processing machine*), la posibilidad del cálculo a grandes velocidades y la creación de modelos matemáticos. Estas primeras máquinas fueron concebidas y realizadas en el ámbito de la cibernética por Norbert Wiener y su equipo de colaboradores, en particular von Bertalanffy, y fueron comercializadas por la sociedad IBM bajo el nombre de *computer*. Un vasto camino que llega hasta la inteligencia artificial e Internet... y continúa, quien sabe hasta dónde.

3. La sociedad del conocimiento

Una de las principales consecuencias de la fusión de los tres acontecimientos citados y del desarrollo de las telecomunicaciones y la interactividad en el interfaz hombre-máquina, ha sido la que llamamos *sociedad del conocimiento*, pues hoy, el conocimiento es -o ha de ser- subsidiario de la información *útil* que recibimos. El problema será separar la información del ruido. He aquí un problema sustancialmente cultural.

Si la irrupción de los medios masivos nos trajo la cultura de masas, la era de la información nos ha de llevar a la sociedad del conocimiento.

El descenso de la economía de producción coincidió en el tiempo, pero en sentido contrario, con el empuje fulgurante de la economía de información, y ésta a su vez con el *boom* de los servicios. Es la irrupción revolucionaria de los intangibles y los valores.

4. La revolución de los servicios

Con la revolución de los servicios, las personas sustituyeron a las máquinas y pasaron al primer rango de la relación directa dentro de la organización y con los clientes. Ésta ha sido una de las primeras consecuencias de la cultura de servicio. Antes, los productos de consumo se impusieron por delante de la propia empresa, eclipsándola, y la habían convertido en una especie de *back office*.

Los servicios son las personas. Servir es lo contrario de dominar. En esta nueva perspectiva, el cara a cara ya no es el del consumidor con el producto inerte. Es el interfaz del cliente con el empleado, es decir, con la empresa, en la medida que éste la representa explícitamente y es parte de ella.

Con las personas en el primer plano en la cultura de servicio, las empresas redescubren los *Recursos Humanos*, y con ello se impone la exigencia de *Programas de Calidad*, la *Cultura organizacional* con la gestión de carreras, y la *Comunicación Interna* como agente integrador. Las nuevas necesidades del management requerían nuevas soluciones para la gestión eficaz de los servicios.

5. El ascenso del *corporate*

Toda esta serie de transformaciones que ha arrastrado la revolución de los servicios, puso el acento en la *institución* y en la estrategia *corporativa*, o sea *global*, del negocio. Así los productos y las marcas se han quedado bien visiblemente circunscritas al campo del consumo. La *Imagen* ocupa el primer plano. Y ahora, todas las tendencias apuntan a la empresa. Primero fue la reafirmación de la *Identidad* corporativa: la empresa como una realidad única, total e

irrepetible. Es la empresa entendida como un *cuerpo total y dinámico* que hay que gestionar, abarcando desde la estructura hasta los resultados. Es, definitivamente, el ascenso del *espíritu institucional* y la gestión integrada de los recursos.

6. El nuevo poder de los accionistas

Hoy, un nuevo poder se halla en manos del accionista, o más exactamente, de los accionistas, quienes llegan a influenciar la gestión de la empresa. Por el hecho de que éstos son múltiples y cada vez más atomizados -porque el ahorro de los pequeños inversores se ha desplazado hacia la Bolsa-, toda política corporativa busca influenciar la capitalización bursátil. Los analistas bursátiles observan a las compañías a la luz de dos criterios cualitativos; quieren:

- que su estrategia sea simple,
- que la información financiera sea transparente, completa y veraz.

7. El redescubrimiento de los públicos estratégicos

Con la puesta en primer plano de la empresa sobre los bienes que produce o gestiona; de la lógica del servicio sobre la del producto; de los recursos humanos como el soporte real de los servicios en el interfaz con el cliente; y del poder de los accionistas, emerge muy nítidamente la idea de *públicos interesados*, los *stakeholders* (una noción que habrá que generalizar porque ha nacido de motivos cuantitativos), que abarca a los accionistas, distribuidores, y se extiende a los líderes de opinión y prescriptores, las asociaciones de consumidores y usuarios, las organizaciones sociales.

La empresa de la era de la información no es sólo la *fuerza productiva* y la *fuerza de ventas*. Hoy, *todos* los actores son *stakeholders*, todos son públicos *de interés*, incluidos los empleados, los clientes, las instituciones, la opinión pública. Los *intereses* deberán ser *recíprocos*, aunque diversos.

8. La estructura de gestión en red mallada

Esta nueva concepción modifica sustancialmente el organigrama tradicional, de uso puramente interno pues nació con el pilar de la *Organización*, es decir, el organigrama en forma de pirámide, con la jerarquía en la cima y el mando vertical descendiente. La estructura de las empresas se hace global y se transforma en un sistema en red mallada. Lo importante, hoy, no es la jerarquía del mando, sino las jerarquías locales de los grupos y subgrupos (nudos) de la red, es decir, todo el conjunto dinámico de los *actores* diversos y sus relaciones e interacciones con la empresa.

Ésta es una estructura *holística*, o total, y comprende su organización que reúne a *todos los actores*. Y, por tanto, es *sistémica* en su funcionamiento, lo que facilita la gestión eficaz del desarrollo corporativo.

Cada nudo de la red es un centro de relaciones. Y las relaciones son un activo intangible que se constituye en un *valor* fundamental de los negocios. La nueva tendencia es que las empresas quieren ser marcas (fenómeno ligado al *corporate*) y los productos quieren ser servicios (ligado a la nueva cultura). Los fabricantes de productos de consumo tienen consumidores, pero las empresas de servicios tienen clientes. Se impone la fidelización, la gestión del vínculo. El nuevo organigrama global sobrepasa los límites físicos de la empresa, y es una *red de vínculos*.

9. La experiencia emocional versus percepción pasiva

Las técnicas predominantes de comunicación en el cuadro del consumismo feroz (telecomunicación masiva unidireccional) han perdido la fuerza de influencia que tuvieron en otros tiempos recientes. Esta fuerza se basaba en un *voyeurisme* a distancia. Los individuos en el sofá cara a cara con la pantalla del televisor. Esta posición pasiva, acrítica y simplemente reactiva del *voyeur* sometido al flujo de estímulos mediáticos, es la estampa típica, pero en declive.

Ha habido una serie de contratendencias sociales -de las que he hablado desde otras páginas- que han subvertido aquellas actitudes alienadas y han desembocado en el final del consumo salvaje, con la protesta social y los movimientos solidarios. Se han roto así las pantallas que suplantaban la realidad. Y se busca el contacto directo, vivido y vivenciado con los hechos reales: las experiencias funcionales, pero sobre todo, las experiencias emocionales en directo y en primera persona. Las emociones no son del orden simple de la percepción pasiva, son del orden de la experiencia vivida.¹

10. La exigencia ética y las demandas sociales

Italo Pizzolante señala que en 1999, la revista *GFO Magazine* concedió el premio de excelencia al director financiero de Enron. En el 2000, el afortunado fue el jefe de finanzas de Tyco. En el 2001, el galardón quedó desierto porque el patrocinado, Arthur Andersen, había cesado de su actividad. La importancia de la Ética y las prácticas de Buen Gobierno en la gestión empresarial ha resurgido con fuerza después de los sucesivos escándalos contables y financieros, que han salpicado compañías, auditores y analistas. Y con ello, al propio sistema capitalista.

Pero todas las reacciones, tanto de las Administraciones gubernamentales como de las Comisiones *para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas*, se polarizan en el mundo bursátil en defensa de los accionistas, lo que impulsa también a las propias empresas.

Sin embargo, los graves escándalos, como el de Exxon Valdez, o el de Enron y los que le siguen hasta Parmalat, así como los problemas alimentarios de Coca-Cola o McDonald's en España, tienen, después de todo, un eco relativo en los mercados. Pero menos lo tienen todavía los abusos en la aplicación de tarifas de precios en la banca o de servicios aseguradores o telefónicos, la venta de datos privados

1 Ver mi libro reciente, *La imagen de marca*.

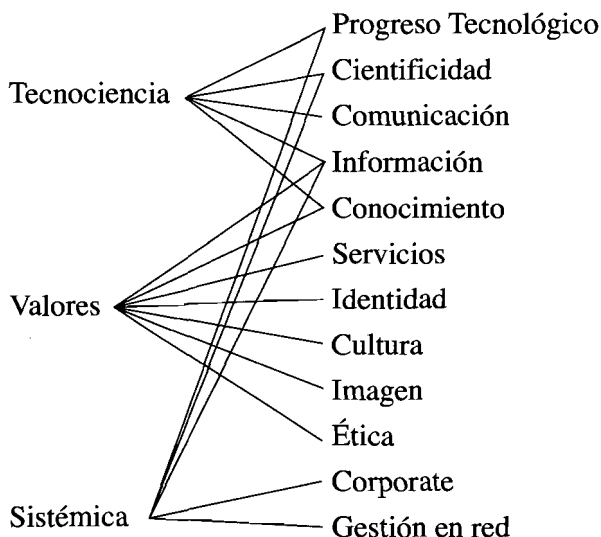
de los clientes a empresas de telemarketing... esos problemas permanecen casi en la impunidad. Todos somos *stakeholders*. Todos los públicos de la empresa son para ella, *estratégicos* e *interesantes* (sean o no *interesados*, pues esta idea muestra una actitud discriminatoria y no estratégica por parte de la empresa). Y tarde o temprano este principio ético se impondrá.

Por otra parte, las empresas son consideradas co-responsables (si no responsables directas) de la calidad de vida comunitaria y del entorno material. Y cada vez más son examinadas al microscopio por su conducta respecto a la contaminación del medio ambiente, la explotación infantil en el trabajo y las exigencias de colaboración en los grandes problemas que alcanzan su eco desde Davos a Porto Alegre pasando por Cancún.

Estos diez fenómenos principales han cambiado el contexto socioeconómico que acabamos de examinar esquemáticamente: el entorno político cultural y tecnológico de nuestro aquí y ahora. ¿Podemos seguir pensando en gestionar la empresa todavía con el modelo heredado de una era ya periclitada, sin tener en cuenta el contexto contemporáneo que empezó a germinar, sin darnos cuenta, en 1948? Aquél año no fue *un residuo del ayer*, sino *una imagen del hoy* e incluso del futuro.

Praxis de la comunicación

Algunas grandes líneas que se desprenden de este tejido de condicionantes que hemos examinado apuntan en tres grandes direcciones. Para una visión más global del fenómeno, en el semantograma adjunto hemos reagrupado, a partir de los vectores de Tecnociencia, Valores y Sistemica que marcan dichas direcciones, los conceptos contemporáneos principales de la acción empresarial e institucional.



La mentalidad estratégica será cada vez más científica y menos técnica, más creativa, más holística y menos especializada, más determinada por valores y menos por cosas, más sistémica y menos fragmentaria, y las comunicaciones, cada vez serán menos autónomas de la gestión global.

En esta perspectiva quedó atrás aquel viejo concepto dialéctico que distinguía la empresa como un mundo inserto en otro exterior a ella e infinitamente más grande. En esta interpretación estática, la comunicación no podía ser sino *interna* o *externa*, ocurrir *dentro* o *fuera* de la empresa. La visión cibernética define esta misma realidad como dos sistemas diferentes, interconectados e interdependientes y transversales, o mejor dicho, atravesados el uno por el otro, recíprocamente. Entonces, la dialéctica dentro/fuera resulta descriptiva pero en absoluto operativa, pues no ofrece elementos prácticos para la gestión de las comunicaciones. Una prueba de esta limitación operativa está en que ha *sido necesario añadir, junto a los públicos interno y externo, otros públicos intermedios* que no

son lo uno ni lo otro, como los *stakeholders*. ¿Cómo gestionar a partir de una idea binaria tan simple e incompleta lo que deviene cada vez más complejo?

De nuevo la observación fenomenológica descubre, en el sistema-empresa, tres grandes ámbitos bien diferenciados (aunque como siempre, entremezclados en la realidad), que se caracterizan por sus condiciones propias y específicas en relación con la naturaleza comunicacional de cada uno de ellos. Son los ámbitos **Institucional**, **Organizacional** y **Mercadológico**.

Lo que en concreto caracteriza a cada uno de estos tres ámbitos son propiamente las diferencias que plantean en cuanto a los criterios que son básicos para la estrategia de comunicación:

- a) la tipología de los actores
- b) los sistemas recíprocos de intereses (motivaciones, expectativas y objetivos variables) entre los diferentes actores
- c) las estrategias, contenidos y modos de comunicación apropiados para cada grupo y subgrupo de dichos actores.

Estas cuestiones no tienen una respuesta única ni homogénea en términos de comunicación, como es lógico. Y tienen la misma validez operativa dentro del sistema-empresa como en el sistema-entorno y en todos los sentidos de las interacciones entre ambos.

Tal como se aprecia, esta visión fenomenológica que se traduce en sistémica para la gestión estratégica, se fundamenta en los actores humanos. Recuperamos así al mismo tiempo la regla de oro de la comunicación, que preconiza que lo más importante de todo proceso comunicacional no es el emisor, el medio ni el mensaje, sino el Receptor. Es por este axioma que lo primero que distinguimos son los actores y sus tipologías en el contexto sistémico. El receptor no es un ser pasivo, sino un receptor-actor-emisor. La psicología conductista, de la que pronto se apropió la publicidad, y según la cual el hombre es un ser puramente reactivo, es un reduccionismo

flagrante, que la semiótica, entre otras, puso de manifiesto al considerar el ser como *interpretante*. Las actitudes que mueven al receptor humano se vinculan a determinados objetivos, motivaciones y expectativas, tanto aquellos que corresponden a los intereses propios de los individuos como a los de la empresa.

Esto es evidente, pues los intereses de los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes y los consumidores hacia la empresa, por ejemplo, son claramente diferentes unos de otros, así como lo son igualmente en sentido inverso: de la empresa hacia ellos. Pero este sencillo ejemplo -aunque rico en potencial estratégico y operacional- ya permite identificar espacios de pertenencia, de posición y funciones bien distintos.

La lógica *institucional* o *corporativa* se interesa por determinados actores que relaciona con los planes estratégicos, los de la alta política y a más largo plazo. La lógica *organizacional* se interesa por todo cuanto atañe a los empleados, la organización, la cultura corporativa, la integración, los procesos, la descentralización, los planes de carreras, etc. La lógica *mercadológica* se interesa por el negocio desde su propia perspectiva de mercado y de los actores que en él se mueven en reciprocidad (real y potencial) con la empresa.

Pero no nos confundamos. Esto no es pura segmentación tal como se entiende en mercadotecnia donde se aíslan los públicos en función de una diana a la que hay que apuntar y olvidar el resto. En nuestra concepción sistémica no se piensa en un objetivo (o varios objetivos) a los que hay que centrar los esfuerzos y los recursos. Se piensa en red. Y en relación continua. El responsable de mercadeo es también un elemento de la estructura organizacional. El empleado no es un ser cuya acción se limita al engranaje interno de la empresa, pues sabe que su acción y su conducta tienen efectos fuera de ella -sobre todo en la actualidad en que predomina la mentalidad de servicio-. Las decisiones que toma el equipo de alta dirección, asimismo no sólo afectan a la organización y a las políticas de mercadeo de la empresa.



La esfera representa la empresa como un todo. Sus partes esenciales de la gestión de la comunicación-acción están representadas por los tres círculos. Las direcciones que toman las comunicaciones en todos los sentidos representan la dinámica permanente de las múltiples acciones, interacciones, reacciones y retroacciones.

El pensamiento en red pone en evidencia la estructura total pero también la de las partes, con sus conjuntos y subconjuntos. Y podemos reagrupar operacionalmente estos conjuntos de manera flexible, de tal modo que así reconstruimos la realidad de la empresa en función de qué clase de problemas se quiera abordar. Hemos tratado aquí de establecer conjuntos cualitativos de actores relacionados con criterios funcionales de procesos pero éstos vinculados a intereses, objetivos y expectativas.

Este es un método fundamental -aunque no el único- para diseñar cualquier Plan Estratégico de Comunicación. Los ámbitos generales

que hemos designado por su naturaleza: *Institucional, Organizacional y Mercadológico* (en organizaciones sin ánimo de lucro lo llamaremos *Social* en referencia a la sociedad como campo de acción), aclaran mucho las ideas y sobre todo, abarcan la totalidad de *clases* de comunicación. De modo que cualquier acción o análisis de interacciones, comunicaciones y relaciones puede ser ubicado en alguno de los tres ámbitos mencionados. El hecho de que la comunicación circule dentro o fuera, o de fuera a dentro, no es lo principal, sino los sistemas de intereses entre los actores.

De todo esto se deriva una conclusión que es indicadora de futuro: la combinación de la cultura de servicio, el espíritu institucional y los principios éticos llevarán a una consecuencia importante en este paso de una cultura a otra. Será el desplazamiento de la mentalidad tecnológica de comunicación a la humanización de las comunicaciones en su forma suprema: la *relación* en el sentido de continuidad, compromiso y gestión del vínculo entre los actores privilegiados. Actitud de las empresas que intuimos (con más deseo que ciencia, aunque esta visión no excluye lo posible) se extenderá progresivamente de modo equitativo a todos los actores de esta red mallada de la cual la misma empresa forma parte.

A propósito de las muchas transformaciones que hemos examinado, tenemos que regresar a la observación que hemos hecho al principio. Concretamente, al hecho de que lo que *es* no siempre *es visto*, porque las estructuras mentales impiden verlo. No nos damos cuenta, muy a menudo, que nuestras ideas se han fosilizado, es decir, se han convertido en inercias de un hábito que no nos hemos molestado en cuestionar. Y así nos quedamos intelectualmente anclados.

Lo que empieza a ser conveniente es que practiquemos una gimnasia mental contra las fijaciones de un pensamiento postindustrial, que ya es residual. Lo que preconizamos es una *gimnasia preparatoria* que, a partir de lo que viene de atrás nos ayudará a corregir, adaptar, modificar para dejar espacio y perspectiva para lo que hay que añadir, derivar, transformar, cambiar en función de hoy mismo y del futuro.

Mapa mental del Dir-Com

Antes...

Ahora, además...

Ámbito Institucional

Capital	Valores
Economía	Sociología
Tecnología	Humanismo
Producción	Institución
Negocio	Reputación
Beneficios	Ética
Cuantitativo	Cualitativo
Comunicación	Relaciones
Administración	Buen Gobierno
Accionistas	Sociedad / mundo
Especialización	Holismo
Pensamiento estratégico	Pensamiento científico

Ámbito Organizacional

Organización	Sistémica
Organigrama	Red mallada
Tareas	Procesos
Cultura técnica	Cultura de comunicación
División del trabajo	Integración
Compartimentos estancos	Vasos comunicantes
Jerarquía	Compromiso
Funciones	Cultura corporativa
Acción	Interacción
Reacción	Proacción
Pensamiento lógico	Pensamiento creativo

Ámbito Mercadológico

Producto	Servicio
Consumidor	Usuario
Mercado	Sociedad
Persuasión	Información
Campaña	Programas
Target	Personas
Segmentación	Red
Marca	Identidad
Mass media	Micro media
Investigación de mercado	Auditoría de Imagen
Plan de medios	Plan de Comunicación

Esta tabla está extraída del Master DirCom on-line del cual el autor es director y profesor. Hemos bautizado esta tabla con el nombre de *mapa mental del DirCom*. La metáfora del “mapa” pensamos que es expresiva: define un cierto territorio, relativamente nuevo, pues es una proyección hacia el futuro, y que necesitamos conocer y dominar para avanzar en la buena dirección.

Bibliografía

- Costa, Joan. 1995. **Comunicación Corporativa y revolución de los servicios**. Ciencias Sociales. Madrid.
- **DirCom on-line**. 2004. La Paz. Grupo Editorial Design.
- G. Bachelard. 1952. **Le Nouvel Esprit scientifique**. París. PUF.
- Husserl, E. 1950. **Idées directrices pour une phénoménologie**. NRF. París
- **Imagen Corporativa en el siglo XXI**. 2003. La Crujía. Buenos Aires. 2ª. Edición
- **La comunicación en acción**. 2001. 2ª. Edición. Barcelona. Paidós.
- **La imagen de marca**. 2004. Barcelona. Paidós.
- Moles, A. 1990. **Les sciences de l'imprecis**. Senil, París.
- Morín, E. J. Costa; Y. Friedmann. 1989. **La Physique des sciences de l'homme**. Oberlin, Estrasburgo.
- Wiener, N. 1960. **Cibernética**. Guadiana. Madrid.

Comunicación para la gestión del cambio

*Sandra Fuentes Martínez**

Introducción

¿Por qué la comunicación es un eje estratégico para gestionar el cambio en las organizaciones?

Esta pregunta se responde en cuatro partes. En la primera parte se describe qué es el cambio y sus implicaciones en las organizaciones; a partir de esta descripción, se analiza la relación del entorno, el cambio y la comunicación. En esta sección se presenta la fundamentación teórica comunicacional y de cambio organizacional.

En la segunda parte, se presentan cinco fuerzas de cambio que el entorno actual ejerce en la organización y como se gestionan desde la comunicación.

Finalmente, se proporcionan lineamientos comunicacionales para gestionar con éxito el cambio en las organizaciones, evidenciando que la comunicación es el eje estratégico para el desarrollo de este proceso, que es permanente, y por tanto, tiene un inicio más no un fin.

* Colombiana; diseñadora industrial y especialista en Comunicación Organizacional. Consultora. Directora de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá – Colombia.

1. Cambio y comunicación

1.1. ¿Qué es el cambio? y ¿qué es cambio organizacional?

El cambio es el resultado de la alteración, variación o modificación que el entorno y el dintorno ejercen sobre las organizaciones. *“El cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura fija; es dinámico; es un proceso de evolución constante.”*¹ He aquí la paradoja del cambio: cambio y estabilidad, dos opuestos que coexisten al mismo tiempo. Por tanto, la gestión del cambio se debe concebir como una dinámica donde se enfrenta el cambio dentro del cambio.

Cada época tiene una dinámica diferente de cambio (*ver gráfico 1*); en las ultimas décadas esta dinámica ha sido vertiginosa y acelerada; la nueva variable es la velocidad; esto ha obligado a estados, organizaciones y a cada ser humano a adaptarse y a ser flexibles al entorno. El entorno es quien genera la fuerza de cambio en el medio organizacional.

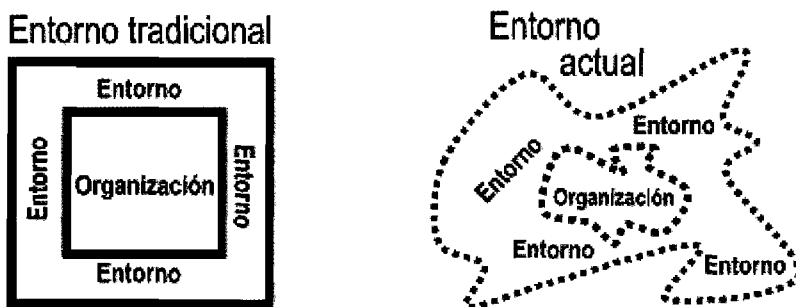


Gráfico 1 – Cambios en el entorno.

1 Malott, Maria, Paradoja del Cambio organizacional, Editorial Trillas, México, 2001, p. 20

“El concepto jerárquico piramidal trató de dar estabilidad casi eterna en toda organización, porque se creía que los cambios constantes desmotivan, aumentan el sentimiento de inseguridad y problematizan a las personas”.² Las organizaciones han evolucionado y el cambio se ha convertido en una constante; los procesos de globalización, los diversos modelos de administración, los cambios en la gestión del talento humano, entre muchos otros, llevan a que en nuestra época los niveles de exigencia del entorno en términos de competitividad, productividad e inmediatez, requieran que las organizaciones cuenten con un sistema de cambio organizacional permanente, donde la comunicación y la información se convierten en el eje de gestión.

El cambio se debe gestionar, se debe planificar y sobre todo se debe asumir. El cambio solo se puede producir cuando en la organización existe un compromiso con el cambio. Este compromiso se construye desde la alta dirección hacia todas las esferas de la organización y se realiza de manera gradual, aunque a veces se producen cambios de transformación.

Evidentemente, existen dos formas de gestionar el cambio estratégico en las organizaciones: el gradual y el de transformación. La decisión de cual tomar es directamente responsabilidad de la alta dirección, la cual puede asumir un papel proactivo o reactivo (*ver grafico 2*). En cualquiera de las formas, la alta dirección, antes de iniciar el proceso de cambio, debe conocer y evaluar su cultura organizacional y apoyarse en una base sólida y estructurada de comunicación y de información.

2 Zimmermann Arthur, Gestión del cambio organizacional, Ediciones Abya-Yala, Ecuador 1998, p. 13

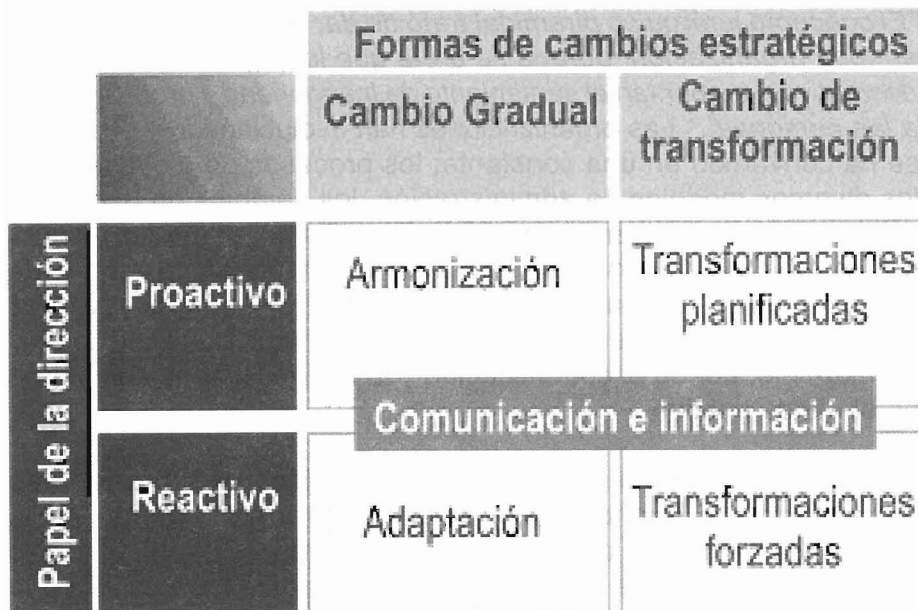


Gráfico 2 – Formas de cambio estratégico en las organizaciones

El cambio estratégico gradual ha sido estudiado por Quin³ en grandes empresas multinacionales, donde concluye: que la mejor manera de describir un proceso de dirección dentro de un entorno cambiante es el **incrementalismo lógico** (gráfico 3). Los directivos tienen una visión en la que quieren que esté la organización en los años venideros, y tratan de llegar hasta allí paulatinamente. Estos procesos no solo son responsabilidad de la alta dirección, sino que se debe fomentar en los niveles inferiores (o subsistemas) de toda la organización. Por tanto, los procesos de cambio organizacional que son graduales implican una alta participación, y son un desarrollo deliberado de una estrategia de *aprender haciendo*.

3 La investigación de J.B Quin se desarrolló sobre el cambio estratégico en las empresas, y fue publicado en *Strategies for Change*, Irwin 1980.

*“Algunos autores afirman que este cambio gradual puede, y debe, dirigirse de manera proactiva y así lograr que la organización siga en contacto con el entorno y se anticipe a las necesidades de cambio, lo que se puede conseguir mediante la **armonización** de las formas de actuar actuales. Otros afirman que, puesto que no siempre es posible anticipar la necesidad de cambio, las organizaciones reaccionan a presiones externas competitivas o del entorno. Los directivos pueden no ver la necesidad de realizar grandes cambios estratégicos, sino que adaptan el paradigma existente y las formas de actuar dentro de dicho paradigma.”⁴*

Por tanto, se puede afirmar que es ventajoso para la organización que los cambios se desarrollen de manera gradual. Así, el cambio se basará en la cualificación, las rutinas y las creencias de los miembros de la organización, por lo que será un cambio eficiente.

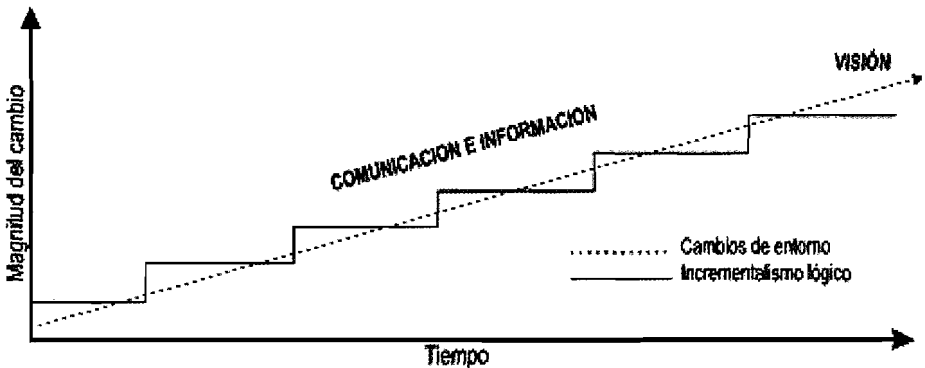


Gráfico 3 – Dinámica de cambio gradual - incrementalismo lógico

4 Ferry Johnson, Kevan Aholes, Dirección estratégica, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2001, p. 445

- Los procesos de internacionalización
- El mercado
- Las finanzas
- La innovación y la tecnología
- El talento humano

Por otra parte, *“el **cambio estratégico de transformación** es aquel que no puede realizarse en el marco de los paradigmas y de las rutinas actuales de la organización: implica cambiar los supuestos que se dan por sentados y la forma en que hacemos las cosas aquí”⁵*. Esta tipología de cambio se presenta de forma planeada o forzada. La primera es posible cuando los directivos anticipan la necesidad de la transformación, porque cuentan, tal vez, con un sistema de información bien estructurado, esto permite tener el tiempo y el espacio para planificar el cambio y transformar a la organización. La segunda se presenta cuando existen desviaciones estratégicas internas que perjudican la productividad y competitividad de la organización, o cuando otros cambios en el entorno son tan importantes que ésta se ve forzada a un cambio de transformación.

En los dos tipos de cambio estratégico se debe buscar el compromiso y la participación de todos los actores de la organización y es allí donde la labor de los gestores de la comunicación es de vital importancia. El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información se hacen necesarios debido a que la organización debe persuadir, informar permanentemente y, sobre todo, motivar a la acción de cambio.

Adicionalmente, el contar con una gestión estratégica de comunicación y de información permite a la alta dirección gestionar la incertidumbre⁶ del entorno, buscando conocer las fuerzas de cambio que ejercerán sobre ella.

5 Ibidem , p. 446

6 Concepto trabajado por Marcelo Manucci en su libro Comunicación corporativa estratégica. “La incertidumbre es un estado en la relación observador/observado..... La incertidumbre define una posición en la cual la previsibilidad es escasa y el porvenir es incierto..... Desde

1.2. Relación ECC

Entorno – Cambio - Comunicación

Existe una relación intrínseca entre entorno, cambio y comunicación.

El entorno actual se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones que están interrelacionadas unas con otras y que ejercen fuerzas de cambio entre sí. Es decir, en el entorno actual se presenta la misma ley de bivalencia de la comunicación que expone Antonio Pasqual: *“la comunicación ocurre cuando hay **interacción recíproca** entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)”* realizando la *ley de bivalencia*, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. En términos de entorno organizacional, una organización puede incidir como fuerza de cambio en otra organización y otra incidir en ella. En consecuencia, el entorno es el campo de acción de las organizaciones.

Por tanto, **el cambio** es una fuerza que genera una **acción** o una reacción en las organizaciones. *“Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.”*⁷

el punto de vista de las organizaciones, la complejidad del entorno tiene diferentes momentos, de incertidumbre o previsibilidad... La gestión de la incertidumbre tiene que ver con la gestión del observador ante el horizonte predictivo. Esto implica un análisis de los elementos que conforman su mirada y el entramado que se pone en juego cada vez que los fenómenos de la realidad se entrecruzan con percepciones, cogniciones, emociones y expectativas. Es decir, cada vez que los fenómenos de la realidad se entrecruzan con el observador que construye es esa trama compleja un horizonte de posibilidades y un espacio de intervención.

7 Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

Para cerrar la triada con **la comunicación** retomamos dos conceptos de los dos elementos anteriores de esta relación intrínseca. El entorno se da en un espacio de **interrelaciones** y el cambio genera **acción**. La comunicación es interrelación y es acción. De esta manera, es evidente que la comunicación es requisito fundamental para el entorno y para el cambio.

Esta relación se fundamenta en las siguientes premisas:

“La comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve”. Marcelo Manucci

Si la comunicación es la que estructura el espacio, que es el entorno social en el cual actúa y se *mueve*, este movimiento se da por las fuerzas de cambio. Por tanto, la comunicación estructura el actuar de las organizaciones.

*“La empresa y su entorno social privilegiado es concebible como una red total”.*⁸ Joan Costa

El entorno social es una red de organizaciones en donde se está en permanente interrelación. La interrelación es comunicación.

“La comunicación es acción y la acción es comunicación”. Joan Costa

Si el cambio genera acción y *“la comunicación es acción”*⁹. La comunicación es la que estructura la gestión del cambio organizacional e impulsa el desarrollo de la misma.

8 Joan Costa, La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1977, p 118

9 Este concepto es definido así por Joan Costa: “La comunicación es la acción de transferir de un individuo - o un organismo -, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo - u otro sistema - situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común.”

Adicionalmente, Arthur Zimmermann afirma que: *“podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional, que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga “más inteligente”.*

Por tanto, la comunicación es el eje de gestión del cambio organizacional y aún más, impulsa el desarrollo y el aprendizaje de si misma y de su entorno.

2. Fuerzas del cambio organizacional

“El entorno de la organización es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción”¹⁰.

En esta segunda parte se analizan las diferentes fuerzas que impulsan el cambio organizacional en el entorno y dintorno¹¹ actual. Por definición, “una fuerza está orientada en el campo de acción. Se le puede representar por un vector que tiene un punto de origen y un punto de impacto. Tiende necesariamente hacia (y a menudo contra)...”¹²

10 Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pag 38

11 Concepto relacionado con la cultura organizacional. Este concepto es trabajado por Italo Pizzolante en su libro. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004

12 Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pag 38

Las fuerzas del entorno generan tendencias en temas e intereses específicos de acuerdo con la razón de ser y con la cultura de cada organización. Las actuales fuerzas donde la gestión de la comunicación es prioritaria son:

- Los procesos de internacionalización
- El mercado
- Las finanzas
- La innovación y la tecnología
- El talento humano

A continuación se explica cada fuerza a partir de una descripción de sus implicaciones en las organizaciones y cómo actuar frente a ellas desde una gestión comunicativa.



Gráfico 4. Fuerzas del entorno actual

2.1. Internacionalización

Globalizarse no es una aventura, sino un proyecto estratégico que se construye a partir de la cultura organizacional hacia una cultura destino y se basa en una estructura organizacional sólida, que en ocasiones es reinventada para asumir los retos de procesos de internacionalización.

La barrera en estos procesos no son las distancias geográficas sino las distancias conceptuales. Las organizaciones deben definir su promesa básica, la que ofrecen a sus públicos; en pocas palabras, construir un mensaje claro, concreto y conciso, que impacte en cualquier público ubicado en cualquier hemisferio, construyendo elementos diferenciadores en el actual mar de información que nos separa; la segunda tarea es reducir la distancia construyendo vínculos estables, teniendo presente que se debe gestionar *localmente*; es decir conocer, informar e interactuar desde la globalidad pero personalizar los mensajes, servicios y productos de acuerdo con los intereses locales.

Adicionalmente, el posicionamiento es clave para el éxito en estos procesos de internacionalización y genera confianza en la gestión de una identidad y una imagen corporativa.

2.2. El mercado

La globalización, los avances tecnológicos, el desarrollo de las comunicaciones, el crecimiento de la economía de servicios y la recesión económica definieron las nuevas necesidades del consumidor. Mientras en los años 90, según el DANE¹³, los alimentos, la vivienda y el vestuario representaban el 70 por ciento de la canasta familiar, hoy el gasto en estos productos se ha reducido para abrir

13 DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. Entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas únicas oficiales que se distribuyen a nivel nacional y para los organismos internacionales de los cuales el país forma parte.

paso al transporte, al entretenimiento y a las comunicaciones. En estos años, el consumidor colombiano se convirtió en un ser más informado, con menos tiempo, y para quien la seguridad adquirió gran importancia. Así mismo, el consumidor empezó a utilizar la tecnología para el entretenimiento y la productividad. Esta realidad es similar a nivel latinoamericano.

Richard Honack¹⁴ define a los consumidores actuales como los nanoconsumidores. Los consumidores de la era de los *nanosegundos* no tienen tiempo para que los viejos modelos de negocios se actualicen. Todo tiene que ser a la velocidad de la luz.

“A los nanoconsumidores los mueve la necesidad de recibir un servicio inmediato y satisfactorio, porque operan en un mundo de constante movimiento. De hecho, el cambio ocurre tan rápido que a duras penas pueden mantener el ritmo de sus propias expectativas sobre lo que la experiencia del consumidor debe otorgarles. Ellos buscan conveniencia e inmediatez, porque las nuevas tecnologías les han conferido nuevas capacidades.”¹⁵

En términos de mercado, la gestión planeada de la información y de la comunicación en las organizaciones es un factor crítico de éxito en la actual *revolución de la información*¹⁶ donde las empresas deben contar con sistemas de informaciones confiables, oportunas, de fácil acceso para brindar respuesta en tiempo real a sus clientes y a sus colaboradores. Otro de los beneficios de una adecuada gestión de la información es lograr un amplio conocimiento de estos públicos a través de estrategias como el CRM¹⁷, que se logra personalizar y microsegmentar de acuerdo con los intereses y así cubrir las expectativas de una manera más certera, adaptarse a las

14 Richard Honack, Chief marketing office and associate professor of marketing, Kellogg School of Management, Northwestern University

15 Richard Honack

16 Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, p. 98

17 CRM - gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la «teoría» del marketing relacional.

necesidades locales y abrir nuevas posibilidades de alianzas estratégicas con sus complementarios.

Ante las nuevas exigencias de los consumidores actuales, las organizaciones no pueden competir únicamente con nuevos productos y servicios, actualmente lo deben hacer dentro de un nuevo espacio que crea la comunicación y es la construcción de vínculos. Esta nueva visión de *“desarrollar vínculos estratégicos, significa generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que le permita a la organización generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos”*¹⁸; este espacio de intercambio se convertirá en el elemento diferenciador de competitividad de las organizaciones en el entorno actual.

2.3. Las finanzas

En las últimas décadas, en los países latinoamericanos, cuando la economía entraba en crisis, la tendencia en las organizaciones era reducir costos y aumentar la eficiencia para poder sobrevivir, ahora la tendencia ha cambiado y la preocupación comienza a ser otra: cómo crear condiciones que les permitan acceder a recursos de capital, nacional e internacional, para financiar el crecimiento. Para acceder a mercados internacionales, las organizaciones deben ganarse la confianza de sus públicos. *“La confianza determina la prosperidad económica y hace viable el desarrollo de los planes de negocios de las empresas, garantizando el proyecto de vida de aquellos que la integran... la confianza es un valor”*¹⁹; así define Italo Pizzolante uno de los factores más relevantes que se gestionan para alcanzar una reputación y poder competir en estos nuevos escenarios.

18 Manucci, Marcelo, Comunicación corporativa estratégica, Editorial SAF Grupo, Colombia, 2004, p. 66

19 Apartes de la conferencia de Italo Pizzolante en el I Congreso Internacional de Comunicación Organizacional – Bogotá D.C. Colombia 2003.

Esta gestión se realiza a partir de estrategias comunicacionales, que fortalecen la imagen corporativa basadas en la transparencia, la coherencia y en la consistencia de los mensajes y las acciones de la empresa, en la implementación de culturas corporativas sólidas, entre otras.

El gestionar la reputación, y por ende la confianza de las organizaciones, no beneficia únicamente a las organizaciones como tal, beneficia a la economía de los países.

El reto actual consiste, como lo expone Italo Pizzolante, en *“diseñar un modelo de organización y gobierno de la empresa, simétrico y consistente con la actuación, orientado a la ejecución del plan de negocios, pero armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenecemos”*. Este es el verdadero enfoque de la responsabilidad social que se debe gestionar en nuestro entorno.

Por esta razón es relevante estudiar y gestionar la gobernabilidad, la responsabilidad social y el liderazgo desde la comunicación. Si partimos de la premisa de ser transparentes y que la ética es la capacidad de tomar buenas decisiones y que el gran insumo para esto es poseer una información confiable, coherente, oportuna y precisa, entonces las organizaciones deben diseñar sistemas de información y de comunicación donde todos y cada uno de los miembros de la organización posean la información necesaria para desarrollar una labor confiable.

2.4. La innovación y la tecnología

El entorno cambiante actual obliga a las organizaciones a contar con una cultura empresarial de innovación para ser más competitivas. José Mario Álvarez²⁰ explica que para construir esta cultura *“es necesario estimular un ambiente de innovación en la empresa. Esto implica estar preparados para cometer errores y para alterar las*

20 José Mario Álvarez, profesor del Instituto de Empresa de Madrid.

relaciones de poder». El exceso de control impide que la innovación tome fuerza, por lo que hay que ser más flexibles. «Es necesario reclutar gente con espíritu innovador, que esté abierta al trabajo en equipo y a las diferentes opiniones que de él resulten. También se puede tratar de cambiar los comportamientos de la gente. Un ejemplo de ello puede ser rotar a las personas de sus cargos para que entiendan la perspectiva de sus colegas, se salgan de su zona de confort y estimulen su pensamiento creativo».

Álvarez plantea que las empresas innovadoras premian las nuevas ideas y castigan a quienes no las generan. Dedicán, además, a su gente a planear cosas que, aunque al principio parezcan absurdas, pueden convertirse en grandes ideas. Hay que prepararse para innovar y esto también implica reinventarse constantemente. No puede haber innovación sin renovación.

Esta cultura de innovación está ligada a las estrategias del capital humano y es fundamental para la gestión del cambio; una organización que innove y se renueve debe ser abierta y flexible a los cambios del entorno. Para Fabio Gandour²¹, *“la innovación es el acto de crear algo nuevo, renovación es el acto de aceptar lo nuevo y usarlo de manera continua. Renovarse es más difícil que innovar pues altera una cantidad de hábitos y, principalmente, redistribuye el poder. Para que la innovación sea exitosa tiene que haber un proceso paralelo de renovación. Renovación significa aceptar y practicar lo que es nuevo. Sin renovación no se establece la innovación.”*

La innovación y la tecnología están ligadas, el portafolio de TICs le brindan a la organización soporte a sus operaciones, responde a necesidades de servicio. Sin embargo, lo relevante no es contar con una tecnología de punta, sino tener unas organizaciones capaces de asimilar los cambios tecnológicos y adaptarlos a sus culturas. La

21 Fabio Gandour Experto en tecnología de información e innovación, miembro de la Academia de Ciencias de Nueva York y director de nuevas tecnologías para IBM Latinoamérica.

tecnología es un medio para potencializar la innovación más no es la finalidad.

2.5. El talento humano

No es gratuito el cambio de denominación de las áreas encargadas de administrar el personal en las organizaciones. Pasamos de áreas de RECURSOS²² humanos a áreas de TALENTO²³ humano. La GENTE asume el verdadero papel de creadores y artífices de las acciones de las organizaciones. Pasaron de ser trabajadores a colaboradores y pensadores.

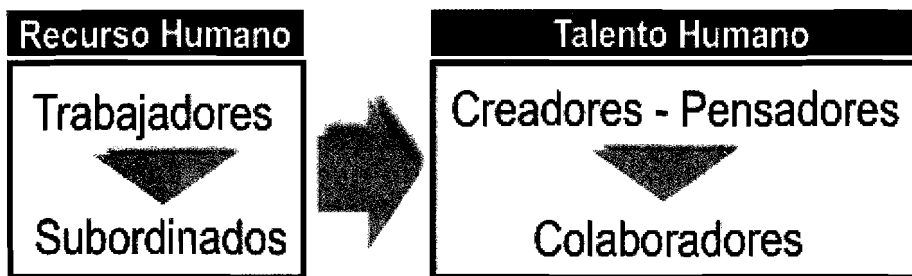


Grafico 5 – Evolución del recurso al “talento humano”

“En nuestra economía basada en el conocimiento, el valor es producto del conocimiento y la información. Las empresas no pueden generar utilidades sin las ideas, las destrezas y el talento de los trabajadores del conocimiento. El reto para ellas es apostar a las personas”²⁴.

22 RECURSO: Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Definición Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española – Vigésima primera edición.

23 TALENTO: Aptitud, capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación. Inteligencia y capacidad intelectual. Definición Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española – Vigésima primera edición.

24 Moldoveanu, Mihnea. Director del CCMF Centro para el pensamiento integrativo y profesor asistente de gerencia estratégica y autor del libro: Epistemología en acción.

El valor de los recursos humanos como fuente crítica de ventaja competitiva es cada vez más reconocido por las empresas. No en vano las empresas que comparten los mayores estándares de satisfacción de los empleados están también entre las que presentan mejores retornos a sus accionistas, según investigaciones del Great Place to Work Institute²⁵.

El factor decisivo es consolidar una actitud y un ambiente laboral que alimenten de energía a los trabajadores, para que den lo mejor de sí mismos en beneficio del proyecto colectivo que es la empresa. Esto se logra a través de una comunicación abierta, implicante y motivante, y de planes integrales de cultura organizacional orientados a mantener el talento humano satisfecho, optimista y dispuesto a lograr metas cada vez más altas para la organización.

Este recorrido por las implicaciones, descripciones y exigencias que estas fuerzas del entorno ejercen en el medio organizacional, nos permiten tener un panorama del gran número de aspectos que una empresa debe tener en cuenta para gestionar su actuar. Cada organización debe identificar las fuerzas de su entorno y construir un sistema abierto y flexible para adaptarse al “cambio que es al mismo tiempo dinámico en forma, y estable en proceso.”²⁶

En estos procesos de cambio, la comunicación es el eje para lograr esta estabilidad y disminuir la incertidumbre en esta dinámica constante.

3. Gestionar el cambio desde la comunicación

Gestionar el cambio organizacional desde y a partir de la comunicación se convierte en un elemento de competitividad para las organizaciones, implica para ellas una transformación de pensamiento estratégico.

25 Great Place to work Institute – Instituto dedicado a construir una mejor sociedad ayudando a las compañías a transformar sus sitios de trabajo.

26 Malott, Maria, Paradoja del cambio organizacional, Editorial Trillas, México, 2001, p. 20

El primer paso para gestionar el cambio desde la comunicación en una organización es posicionar las ventajas y beneficios de ésta. Esta labor de persuasión se realiza en la alta dirección, quien es la que toma las decisiones sobre las transformaciones y cambios graduales de la organización. Es decir, el primer cambio es un cambio de mentalidad y de gestión dentro de la organización, vender el concepto de la comunicación como eje de gestión del cambio.

Los pasos para diseñar, estructurar y formular planes de cambio basados en estrategias comunicacionales son similares a los de una planeación estratégica. La diferencia radica en el especial énfasis que se hace en el análisis del entorno y la cultura organizacional, y, en la construcción de un sistema de información y de una plataforma mediática.



Los tres grandes pasos de esta planeación son: el análisis situacional, el panorama comunicacional y el diseño y seguimiento de las acciones estratégicas. El alcance de cada uno de estos pasos es:

Gráfico 6 – Ciclo de planeación del cambio

Análisis situacional	Caracterizar a la organización desde su realidad instituvional, imagen corporativa y comunicación. Análisis exhaustivo de las cinco fuerzas del entorno actual. Identificar las disfunciones comunicaionales que obstaculizan o facilitan los procesos de cambio.
Panorama Comunicacional	Identificar los ejes de análisis comunicacionales. Inventario y análisis de público y medios Caracterización de la cultura organizacional y de los sistemas y flujos de información.
Diseño y seguimiento	Definir los ejes de acción. Formular los programas, proyectos y acciones estratégicas. Definir las políticas, redes y flujos de información. Capacitar para comunicar el cambio. Estructurar una plataforma mediática integral. Diseñar un sistema de seguimiento, control y evaluación que dinamice el ciclo de planeación.

Estos son tan solo algunos de los lineamientos y apartes de la metodología de gestión del cambio comunicacional.

4. Algunos retos comunicacionales

“Cuando la velocidad del cambio en el entorno excede la velocidad del cambio al interior de su empresa, el desastre es inminente.”

Lou Pritchett, Vicepresidente Ejecutivo, Procter & Gamble

Frente a este panorama y dinámica de cambio organizacional actual, existen algunos retos por enfrentar desde la comunicación.

5. Mayor integración y posicionamiento

Aunque la comunicación ha ganado mayor espacio e importancia en las organizaciones, se debe integrar más al plan corporativo, estar presente en todos los niveles y/o subsistemas de la misma y en las decisiones de la alta dirección.

Ir a la velocidad del cambio actual implica gestionar permanente e integralmente la comunicación y la información. Ya no es optativo para las organizaciones contar con una estructura y un equipo de profesionales en ámbito de la comunicación. Incorporar la figura del DIRCOM como agente de cambio es imperativo.

6. Estudio e investigación

El estudio de la comunicación organizacional ha evolucionado y ha respondido en cierta medida a esta dinámica de cambio; nuevas formas de gestión de la comunicación se presentan y se adaptan a estos requerimientos. Sin embargo, las innumerables necesidades de intervención en la organizaciones hace que estos estudios sean escasos, por tal motivo, desde la academia se deben generar procesos de investigación (universidad-empresa) para delinear el actuar cultural frente al cambio y cómo la comunicación interviene en estos procesos.

Bibliografía

- Costa, Joan. 1999. **La comunicación en acción**. Barcelona. Editorial Paidós.
- Costa, Joan. 1977. **La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral**. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones.
- Costa, Joan. 2004. **Dircom on-line**. La Paz. Grupo editorial Desing.
- Ferry, Johnson, Kevan Aholes. 2001. **Dirección estratégica**. Madrid. Ed. Prentice Hall.
- Italo, Pizzolante. 2004. **El poder de la comunicación estratégica**. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Manucci, Marcelo. 2004. **Comunicación corporativa estratégica**. Bogotá. Editorial SAF Grupo.
- Malott, María. 2001. **Paradoja del cambio organizacional**. México D.F. Editorial Trillas.
- Memorias del I Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. 2003. Bogotá.
- Zimmermann, Arthur. 1998. **Gestión del cambio organizacional**. Quito. Ediciones Abya-Yala.

Aprendizaje basado en la gestión de la comunicación

*Germán Hennessey Noguera**

¿Qué tienen en común los conceptos: organización, aprendizaje y comunicación?

Organización, aprendizaje y comunicación son un medio, no un fin. Por consiguiente, debemos ver las gestiones de comunicación, aprendizaje e innovación organizacional, y la gerencial de una organización, como una gestión integral orientada a la consecución de resultados.

Al hablar de organización pensamos, usualmente, en un grupo de personas con objetivos comunes, división de tareas y una configuración más o menos formal de sus formas de trabajar, lo que implica:

1. Un colectivo multifacético, multiorigen, de tantos objetivos, expectativas y necesidades como individuos existan.

* Consultor, investigador y educador empresarial en áreas de desarrollo humano y organizacional. Creador y director de Especialización (posgrado) en Gerencia y Gestión en Comunicación Organizacional, de la Universidad Autónoma del Caribe, desde el año 2000.

2. Requiere un explícito y claro acuerdo compartido entre los individuos y entre éstos y la organización, que exige un sano equilibrio y alineación entre ambos propósitos. La experiencia y los estudios demuestran que el desequilibrio percibido por los empleados o la desalineación son dos de los factores de mayor desmotivación hacia el trabajo que impacta en la productividad individual. Eso sin contar con que cada individuo hace parte de un grupo socio-laboral con objetivos propios, con lo que la ecuación se conforma con una relación triple individuo-grupo-organización.
3. Diseñar, planear y controlar que cada uno haga su tarea, acorde con lo definido y acorde con el objetivo colectivo. Esto implica una relación tanto de trabajo o relación funcional, y de una relación entre seres humanos, o relación social.
4. Ese objetivo tiene un efecto y una consecuencia, impactando la fuerza de la organización sobre alguien o algo en su entorno de mercado y social.

El sistema organizacional

Para entender el papel de la comunicación y hacia dónde enfocar el proceso de aprendizaje debemos preguntarnos qué conforma el concepto de organización.

Desde el pensamiento sistémico, la fuerza, el valor y la estructura del sistema están dados por la interacción y la relación causa-efecto entre sus elementos. Estas interacciones son de dos tipos:

1. Entre las personas, entre las áreas y entre los procesos de dirección, realización y apoyo, la que es compleja, pues se dan relaciones cruzadas entre personas y procesos, entre procesos y áreas, y entre áreas y personas;

2. El de la organización -como una unidad corporativa- con sus grupos de interés, o públicos, así como la interacción individual de sus integrantes con los miembros de los grupos de interés.

La organización no es en sí un sistema conformado por subsistemas, que es a su vez parte de un sistema mayor. La organización es en sí misma el sistema, conformado por dos subsistemas básicos: los grupos de empleados y los grupos de interés. Se conforma así una red, donde la organización parece estar en el centro.

El elemento que crea y delimita para la gente el concepto de organización es la comunicación. Cuando a través de procesos e interacciones comunicativos generamos un significado compartido, un imaginario colectivo, logramos crear una organización; es un concepto mental que integra a un colectivo de individuos, conformado por grupos o áreas. La organización sería un eje casi virtual, constituido por una representación mental, que para los empleados se hace manifiesta en los directivos, que a su vez representan a los dueños.

Desde lo comunicacional, una organización se define cuando existe en la mente de las personas, con lo que un concepto de organización desde la comunicación puede ser: el sistema de interacción de individuos y grupos orientados al cumplimiento de un objetivo, integrados por su flujo de información y por un mismo concepto mental.

La organización tiene entonces dos tipos de límites:

1. El dado por el alcance de su desempeño, pues los resultados obtenidos de eficiencia y eficacia marcan límites de competitividad a nivel de clientes, competencia, aliados y otros grupos de interés, y generan una fuerza potenciadora o limitadora para los empleados hacia el cambio, el crecimiento y el desarrollo; y,

2. El dado por el sentido compartido, como concepto mental, que tienen tanto los empleados como los grupos de interés, configurado en la identidad y la imagen de la organización como un colectivo, como un corpus.

El tamaño e influencia del sistema organizacional están dados por la fuerza de su interacción comunicativa y por el sentido de identidad e imagen que de ella se tenga.

La identidad y la imagen de una organización están definidas a partir de la interacción de los empleados y los grupos de interés. A medida que la organización logre ampliar su red comunicacional, mayor será su influencia en el entorno, su competitividad en el mercado y su valor comercial.

Desde lo sistémico y comunicacional, identidad e imagen son propiedades emergentes del sistema, es decir, solo se manifiestan con el sistema en acción y como un todo; esto implica que:

1. Son producto de la interacción de todo el sistema, y no solo responsabilidad exclusiva y excluyente de la gerencia y del área de comunicaciones;
2. No son un resultado rígido, estático, atemporal, sino dinámico, cambiante, continuo, ondulante;
3. Son producto de procesos de aprendizaje, des-aprendizaje y re-aprendizaje organizacional; la gente y la organización requieren verse de manera diferente, aprender nuevas formas de hacer las cosas, de interactuar novedoso, y exige procesos creadores e innovadores.

Dos propiedades emergentes del sistema, generados también por la comunicación, son la cultura y el servicio; la primera se la ve como un sistema de modelos mentales colectivos, que bien pueden limitar, aguantar, anclar a la organización o ser factor potenciador

hacia la flexibilidad, la adaptabilidad y el aprendizaje continuo; y el servicio, como la interacción continua entre empleados y clientes orientada a la satisfacción de necesidades y expectativas de estos últimos. El punto es si estas cuatro propiedades están orientadas a crear productividad, competitividad empresarial, felicidad y éxito a las personas.

Para lograrlo, la gestión de comunicación debe ser estrictamente estratégica, gerencial y generadora de valor. A esta parte de la gestión la denomino comunicación de acción, entendiendo acción como la fuerza generadora del futuro¹. Es la comunicación estratégica, simbólica, la que estimula a la acción de los individuos con el propósito de lograr cambios y mejoras, entre otros.

Junto con la comunicación de acción debe desarrollarse también, simultáneamente, una gestión de asesoría, de apoyo, con lo cual la gestión de comunicaciones está para servir a la organización, cooperando con jefes y con las áreas para desarrollar adecuadas competencias comunicacionales orientadas a construir y mantener identidad, imagen, cultura y servicio, la productividad, la competitividad y todos los etcéteras empresariales; es la gente quien debe responsabilizarse de una buena comunicación entre sí misma, con los clientes y grupos de interés.

Esto nos lleva a una gestión de competencias comunicacionales: cuando la gente se apropia de su comunicación, la comunicación realmente funciona.

Dimensiones de la comunicación en organizaciones

La experiencia empresarial indica que las personas aún ven la comunicación como la transmisión de información, de ideas, de sentimientos, manteniendo esa definición trasmisora, lineal de la comunicación.

1 De Bono, Edward, en *Aprender a pensar*

Una preocupación gerencial, y de quien ejerce dirección en cualquier nivel, es el adecuado flujo de información orientada al trabajo. Eso es comunicación de realización, tomando prestado el término de la gestión de calidad: la recepción, el procesamiento y la transmisión de información en el proceso de producción de bienes y servicios es esencial para cualquier organización; este campo lo ven algunos comunicadores como un escenario para los administradores y los ingenieros industriales, con lo cual perdemos un interesante campo profesional, laboral y por ende económico.

En este campo, la gestión de comunicación tiene dos propósitos: la acción de diseñar, evaluar y mantener las redes de información entre las áreas y las personas; y el de apoyo, capacitación y fortalecimiento de las competencias comunicativas. Mantener las redes de información se refieren a tomar conciencia de que la información es pública y debe ser compartida, a que las áreas deben interactuar y apoyarse entre sí, a que la información crítica del negocio debe formalizarse y multiplicarse, y a pasar de la información al conocimiento, del cual hablaremos más adelante.

Una segunda preocupación empresarial, que se encuentra con mucha frecuencia aún en empresas con cierto grado de desarrollo, es el sentido de compartimientos estancos que existe, en donde cada área se dedica a lo suyo, trazando unos límites basados en la supuesta responsabilidad o el alcance de sus tareas; aún en organizaciones con estructuras por procesos, las personas tienden a delimitar y limitar su responsabilidad en la misma línea física establecida por el proceso. La integración de los procesos como sistema y la comprensión clara de su funcionamiento, y la claridad del negocio se vuelven objetivos de la gestión de comunicación.

La vida cotidiana de las organizaciones las lleva a una continua dinámica social dentro del trabajo. Siendo un sistema socio-técnico, lo social muchas veces impera sobre lo técnico; en organizaciones aún maduras, los conflictos humanos, individuales y de grupos son un obstáculo para la rentabilidad empresarial.

Esta interacción de individuo-organización y de individuo-grupo-jefe se conoce como comunicación de actuación, pues es el escenario de los comportamientos y las conductas humanas, que afectan las formas de comunicación interpersonal y la satisfacción de las necesidades humanas; es aquí donde la comunicación toma su cara más crítica en las organizaciones; donde la comunicación se vuelve tanto necesidad como satisfactor². El ejercicio del liderazgo, los estilos de dirección, las fuerzas de motivación, el juego político del poder son momentos de alto contenido comunicacional.

La gestión de acción del comunicador nos lleva a construir y ayudar a construir las redes de comunicación, facilitando la socialización, la interacción humana, el conocimiento y el reconocimiento del otro; siendo concientes de la intersubjetividad, es decir, que el mundo y la realidad son productos de la interacción de sujetos, que la realidad es tan real o virtual como la gente la perciba, la sienta y la viva.

La gestión de asesoría se encamina a que la gente aprenda a comunicarse; aquí, comunicación deja de ser un concepto abstracto o frío, influenciado solo por la transmisión y la información, se vuelve un verbo reflexivo, conjugado, personalizado, vivo y, especialmente, colectivo, compartido: nos comunicamos.

Esa realidad de los individuos de la organización, y también de los grupos de interés en la conformación del sistema organizacional, es tan grande, compleja e intensa que la comunicación juega papel crucial.

El conocimiento y reconocimiento del entorno es un elemento vital; por limitación mental, de tiempo y física, una persona sola no alcanza a apreciar todo su entorno y el rol que juega; o la apreciación es incompleta, pues solo puede ver una parte del todo, o es influenciada por factores ajenos al mismo individuo; en cualquier caso, debemos recordar que es el sujeto quien aprehende su realidad.

2 Comunicación interpersonal como necesidad humana. M.D. Scott/ W.G. Powers. Narcea. Madrid. 1985

La interacción humana es clave para ampliar y entender ese entorno y poder nosotros actuar en él. La comunicación de relación nos permite dar sentido a esa realidad, facilitando a los individuos del sistema apreciar el sistema completo, su dinámica, sus efectos y el rol que cada uno juega en él.

Entonces, la gestión de comunicaciones permite a los individuos relacionar y relacionarse con su entorno; emprender una acción estratégica integrada para la construcción de futuro; orientar sus esfuerzos a realizar y producir un bien o servicio; y a aprender a actuar en la red socio-política de la organización.

Comprendido el entorno, surge la necesidad de tener claro cuál es la línea de acción de la organización y cómo construirá el futuro, lo que llamo comunicación de dirección. Muchos empresarios y gerentes siguen pensando que la gente está para trabajar por el sueldo y la necesidad, lo cual tristemente tiene algo de cierto en nuestros países; hemos encontrado que esto limita la posibilidad del empleado de aprender, desaprender y reaprender, de mejorar y de cambiar, pues no entiende ni el por qué ni el para qué.

La misión y la visión son dos tareas inmediatas de cualquier gestión de comunicación, solo que los gerentes y propietarios no la valoran como tal, porque están más preocupados por la operación diaria que mueve la caja registradora. Aquí hay dos ejercicios comunicacionales: el de acción, construir el sentido de futuro, el direccionamiento; y de apoyo, ayudando a los grupos a comunicarse para definir la estrategia.

Gestión asesora

Pongamos énfasis en la comunicación de asesoría, específicamente a nivel interno, es decir, la comunicación como sistema de apoyo organizacional, que muchos comunicadores dejan a los psicólogos o ingenieros industriales.

Dejarlo a los psicólogos es delimitar el alcance de lo comunicacional al entorno de lo intra e interpersonal y lo grupal, a los procesos de

aprendizaje social, a los esquemas mentales individuales, y por ende, a las patologías humanas derivadas de la educación y del aprendizaje social.

Dejarlo a los ingenieros es delimitarlo a los procesos, a lo funcional, a la comunicación mecanicista, a la mirada utilitaria, a lo meramente informacional, y a encontrar fallas en procesos en donde el ser humano es solo uno más de los elementos.

Perdemos así la fuerza creadora de la comunicación, fundada en conceptos como el significado, el símbolo, el espacio común, y, lo que en mi opinión son bellos conceptos por la gran representación que cargan, el sentido compartido, el encuentro y la co-construcción.

La comunicación en la organización debe superar la simple transmisión de información, que permite unir a la persona con un hecho, una tarea, un objetivo o una responsabilidad³; supera también aquello que la información sea el dato con significado; o aún, como suelo decir a los gerentes, la información es aquella que permite la decisión y la acción. No obstante esto, a pesar de toda la literatura empresarial y sin importar su procedencia profesional, los gerentes continúan limitando el alcance mismo de la comunicación.

Un sentimiento reflejo de esta situación me lo dijo hace poco una gerente de área después de una entrevista en un proceso de diagnóstico: *“ay, que chévere; las preguntas me hicieron pensar en la comunicación como un todo, que cubre a toda la organización; me gustó, me gustó la entrevista”*.

La comunicación de dirección debe apuntar a lograr un concepto unificado de identidad y de cultura como procesos sociales de construcción de modelos mentales colectivos, y no actividades de mero diseño simbólico interno, de la divulgación espectacular de

3 Reingeniería del Cambio. BenoitGrouard / Francis Meston. Alfaomega. Marcombo. Barcelona. 1995

unos valores y la promoción de un supuesto liderazgo de un superhéroe.

En esa línea de pensamiento, la gestión de asesoría interna se torna crítica para formación empresarial, para que las personas se apropien de los procesos comunicativos, sus interacciones, sus momentos y espacios comunicativos, sus medios comunicacionales, y sus propósitos y efectos comunicativos.

Competencias comunicacionales

Comunicarse debe representar para las personas de las organizaciones oportunidades de crear, de construir, de ampliar horizontes, de abrir caminos, de nuevas miradas; es abrir ventanas que permitan la entrada de la luz para ver de manera diferente el interior y poder ver hacia fuera nuevos escenarios.

Comunicarse debe significar la posibilidad de acercar perspectivas, de buscar y definir caminos y rumbos, de establecer líneas de acción, de generar y mantener dinámicas de creación y realización, de establecer objetivos.

Comunicarse debe ser el momento humano de conocerse y reconocerse, de acercarse y juntarse, de abrirse y darse al otro, de sentirse y pensarse.

Comunicarse debe contener la oportunidad del acuerdo, del consenso, del encuentro de intereses, de avanzar con equidad.

Estas cuatro formas de comunicarse -y noten que digo comunicarse y no comunicación- son cuatro competencias comunicativas de los individuos y de los grupos, pues no hay personas sin grupos como no hay grupos sin personas. Estas cuatro competencias son la conversación, el diálogo, la discusión y la negociación; desde ellas estamos hoy mirando la comunicación que permite construir, desarrollar y transformar a las organizaciones.

Competencias⁴ podemos definirlas como la combinación de conocimientos, habilidades, actitud y hábitos del ser humano; la competencia, desde una mirada funcionalista, permite al individuo superar con éxito situaciones problema o aprovechar las oportunidades. Indicar que es con éxito connota un sentido de la competencia, de competitividad, de lucha del ser consigo mismo por superarse en referencia a otros y luchar contra otros por los cada vez más escasos recursos. El éxito puede significar una gran carga de estrés, ansiedad y frustración, que siendo continua es altamente peligrosa contra la vida humana.

El concepto de competencia puede asumirse desde una perspectiva constructivista, colocando al individuo en relación con su propia realidad y deseando mejorarla, con lo cual debe primero aprender a aprender, lo que lo lleva aprender a convivir, a aprender a hacer, a aprender a ser, y también, aprender a cambiar. El aprendizaje del ser humano parte de su propia experiencia, de su propia capacidad y de su propia necesidad, tal y como la concibe, deviniendo en un sujeto de aprendizaje, innovador y transformador.

En el caso que nos ocupa, la realidad de la organización en un sistema social y económico.

¿Por qué conversación, diálogo, discusión y negociación como competencias orientadas hacia el aprendizaje y el cambio?

Conversación⁵ es definida por varios autores como la interacción humana a través de la palabra. Pero yo prefiero definir conversación como la definimos popularmente: conversar permite que las personas se conozcan; conozcan y comprendan las ideas, sentimientos,

4 Ver los conceptos y documentos sobre competencia laboral de Marsten, que pueden encontrarse en www.cinterfor.org

5 El término conversación es usado como genérico de una interacción comunicativa. El concepto de competencia conversacional como base para la conversación puede leerse también en Echeverría, Rafael. Ontología del Lenguaje. Océano. Sexta edición. España. 2002

experiencias, necesidades, expectativas, actitudes de los otros con quienes se relacionan.

La conversación⁶ es un ir y venir; es una búsqueda del otro, de su ser; es un encuentro de nosotros mismos, reflejados en el otro; es un mecerse, como hamaca, que en el movimiento pendular mantiene sus ejes de referencia, en este caso *el yo y el tú* que conforman el *nosotros*.

La conversación en la organización permite la socialización. Facilita la creación de la red social; ayuda a la satisfacción de necesidades sico-sociales; crea y organiza grupos; genera apoyos; crea una plataforma básica sobre la cual los seres humanos pueden proyectarse hacia los logros organizacionales.

Promover conversación permite que las personas generen mayor compromiso consigo mismo y con su grupo; fortalece la afinidad y los vínculos; valora a las personas y sus momentos de vida; legitima las necesidades, expectativas y deseos de los semejantes; promueve los escenarios de liderazgo; apoya la construcción de la comunidad organizacional.

En este último, la comunidad no es la mal llamada familia empresarial, concepto expuesto cuando los dirigentes hacen llamados a la lealtad a la persona y no a la organización, o cuando desean manipular emocionalmente a los empleados con base en el temor y la represalia. Comunidad aquí debe verse más como el grupo que comparte bases socio-culturales, propósitos de vida, esfuerzos de trabajo.

La conversación requiere que muchos gerentes reconozcan lo que la guerra del dinero les hace perder de vista: que el ser humano es humano. Exige crear y facilitar espacios y momentos de encuentro,

6 Conversación como acción y competencia es más abierto como concepto, orientado a la socialización. Los conceptos de conversación, discusión y negociación pueden verse en el libro *Competencias comunicacionales*. Cedral. Bogotá. 2000 y en especial el *capítulo 6, Comunicar con eficacia*. Luis Ignacio Sierra. Aplicado a la educación, puede verse la página de Cedral, www.cedral.org.co

de charlas, de socialización; aquellos sitios para tomar agua o café, almorzar, descansar; la entrada y salida del trabajo; la distribución de las oficinas, los pasillos; los momentos de encuentro antes o después de reuniones de trabajo; en general, la interacción cotidiana. Se enfatiza en las acciones emprendidas para la conversación en la actividad cotidiana, diaria, donde está la fortaleza de la conversación como competencia y gestión de aprendizaje y cambio.

El diálogo⁷ es la segunda competencia orientada hacia la reflexión, hacia la apertura, hacia la divergencia. Mientras la conversación es libre y espontánea en lo social, el diálogo lo es en la tarea, asumiendo la tarea como toda actividad coordinada en procura de un objetivo y la realización de un producto o servicio.

El diálogo se emplea para buscar, es decir, dialogamos cuando deseamos o debemos encontrar y comprender propuestas, argumentos, perspectivas, opiniones, ideas, que de partida retan las nuestras; una mirada es de hecho una forma de ver el mundo, así sea tan cercana como la del compañero de trabajo, o en lo social, la del hijo.

Dialogar requiere ver al otro como un par, alguien con la misma capacidad nuestra, aunque tenga diferentes experiencias, educación y cultura⁸. Verlo como par es verlo como colega, pues el otro está en la misma situación, es miembro del equipo o de la empresa y afronta la necesidad de superar una situación problema o de aprovechar una oportunidad empresarial.

El diálogo es una interacción comunicativa que enriquece; quien dialoga siente que se le mueve el piso; al comprender otras miradas, abre su mundo.

Para dialogar requerimos no enjuiciar, no criticar, no destruir, no calificar, no atacar, no agredir, no maltratar. Eso implica un cambio

7 Se desarrolla el concepto de diálogo y el de discusión propuesto por *Peter Senge en La Quinta Disciplina y la Quinta Disciplina en la Práctica*.

8 *Compartiendo palabras. Ramón Flecha. Piados. España. 1997*, un texto interesante sobre lo dialógico en experiencias aprendizaje de adultos a partir de la lectura.

de nuestra tendencia humana del prejuicio sin razón, de disminuir al otro para sentirnos mejor, de golpear primero y luego preguntar; esto conlleva a un necesario cambio mental pues nos confronta con nosotros mismos, nos permite reflexionar sobre nuestras ideas, nuestras creencias, nuestras actitudes y nuestros esquemas mentales mientras los otros nos muestran su mundo y su particular realidad.

Dialogar es una de las más fuertes competencias por el impacto y la fuerza que genera en los individuos, los equipos, y por ende en las organizaciones. Quizás la más difícil de lograr por el cambio que exige en las personas y en la misma organización, pues los estilos de dirección, el afán de los indicadores, de la rentabilidad y del objetivo de corto plazo limita la posibilidad de dialogar, siendo reemplazado por simplistas tormentas de ideas, una apresurada recolección de opiniones y unas cuantas ideas sin explicar ni sustentar.

La discusión, junto con la negociación se orienta, a la acción. Discutir implica el análisis, el juicio profesional, la mirada de experto, el debate concienzudo con un objetivo específico; si la conversación tiene como propósito el conocer y reconocer al otro y a sí mismo, el diálogo se orienta a la comprensión de nuevas miradas que amplían el horizonte; la discusión se define por su objetivo: la toma de decisión para la acción.

La discusión usa técnicas de debate, de análisis, del juicio de experto; se basa en el dato para confirmar, en la información para orientar. Discutir exige la participación de todos, las miradas desde distintos ángulos para enjuiciar, dudar, disenter; similar al diálogo, la discusión obliga a ver a los demás como pares o colegas, todos involucrados. La discusión pide dejar de lado las fuerzas de poder y de autoridad, pues bajo su cobija la decisión es previamente conocida, anulan la participación constructiva, la crítica analítica, la motivación interna y el compromiso real.

Una discusión productiva concluye en un acuerdo compartido, un acuerdo que cuenta con el apoyo y el compromiso de los participantes

que van delineando la decisión. La discusión es convergente, busca llegar a un solo punto, a un camino para desarrollar.

La discusión deriva en un aprendizaje individual y de equipos; la toma de decisión no solo se democratiza, sino que se consolida.

La negociación⁹ como competencia comunicativa es ver más allá de las habilidades de negociador, o de las habilidades de comunicación para expresar, escuchar, o de las denominadas habilidades conversacionales como prometer o afirmar.

La negociación como momento comunicacional es la creación del escenario dentro del cual las personas sienten que puedan aspirar a negociar, a buscar los acuerdos y los consensos. Dicho en términos de la bella y sabia Costa Caribe colombiana, es saber que la negociación no será una pelea de tigre con burro amarrado.

Dado que toda negociación implica una confrontación, una oposición de intereses, la comunicación permite crear bases comunes para resolver los conflictos, como por ejemplo negociar con base en los valores o por principios¹⁰, o teniendo como referente el negocio y el direccionamiento de la organización.

Mi experiencia con los conflictos entre las personas de las organizaciones es que traban luchas de poderes motivados por devastadoras lealtades, olvidando la razón de ser de la organización y sus objetivos principales, la misión, la visión y el plan estratégico.

La negociación se vuelve una competencia tanto de las personas y los equipos, y en especial de las organizaciones, pues los directivos requieren trabajar para crear una cultura, unas condiciones y unas bases claras para negociar, proceso que de hecho deviene en un

9 Puede encontrarse en la literatura una similitud entre negociar y discutir; en el desarrollo conceptual, el autor hace una diferenciación, propuesta en este documento.

10 Los valores como modelos de administración puede verse en *Administración por valores. Ken Blanchard. Editorial Norma.* y los principios como rectores de vida en *Liderazgo basado en principios. Covey, Stephen.*

aprendizaje de la gente y de la organización, y en un cambio de gran impacto para el desarrollo colectivo.

Una quinta competencia que hemos encontrado parece ser tan obvia que parecería no debe considerarse como tal y es la capacidad de determinar la respuesta a las preguntas básicas de la información -qué, quién, cuándo, cómo, dónde- se tornan pequeños conflictos a la hora de presentar una información, redactar un memorando, preparar un instructivo de trabajo.

Más, no responder o responder mal a las preguntas combinadas -a quién, por qué, para qué- son las que generan mayor conflicto, baches, tiempos de trabajo perdido, demoras en los procesos informativos y un gran costo posible de estimar en las organizaciones por los retrasos, re-procesos o las re-tareas, la duplicación de tareas, la parálisis de actividades que afectan los niveles de eficiencia y eficacia, y por ende, en los de rentabilidad.

Las preguntas de a quién, por qué y para qué indican la dirección y el sentido del flujo informacional y la red de información en una empresa; no saber responder a estas preguntas hace que la información llegue a quien no debe, llegue a más de uno, llegue duplicada, o no llegue a quien debe.

La falta de planeación del trabajo, el desconocimiento de la estructura o la red funcional, la cultura arraigada, los poderes ocultos de jefes o de mandos medios con influencia, los esquemas mentales basados en el temor y la autoridad, son algunas de las razones para que los flujos informacionales no sean adecuados. Sumado a esto, las habilidades de expresión escrita y oral dificultan la comprensión de los mensajes y la duplicidad de ellos, el exceso de mensajes, el ir y venir constante de mensajes que buscan un redactor para que los complete.

La quinta competencia la denominamos divulgación, como la capacidad de saber informar y comunicar. La divulgación es una competencia que se da en el nivel interindividual y colectivo; en el

primero, es entre las personas que fluye la información para la operación y la acción funcional. A nivel colectivo, desde las áreas de gerencias, la divulgación se relaciona con los conocidos flujos informativos e informacionales para la realización de actividades y procesos; son informativos aquella información sobre eventos destinada a generar acción de tipo empresarial, como los resultados de desempeño, alianzas empresariales, contratos, y similares; e informacional, la información relacionada y destinada a la actividad operativa y funcional de la organización, es decir, a la tarea misma, como objetivos, indicadores, procedimientos y todo aquello que indique instrucciones para la tarea.

Quizás los gerentes y jefes sufren más cuando esta competencia es baja en la gente, pues es la que más relacionan y sienten, es la información orientada al negocio.

Sin duda, es la primera que debe desarrollarse en una organización, pues si el negocio no funciona, no habrá clientes que justifiquen el sueldo de los empleados. El impacto de mejorar la divulgación es más fácil de evaluar y valorar en la gestión de comunicaciones y abre camino para incursionar en las otras cuatro competencias.

Divulgar ya implica un aprendizaje organizacional al aprender las personas a divulgar, lo cual permite y facilita el siguiente paso, que es la información orientada a la generación de conocimientos.

Considerando la competencia como la activa combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos que coloca a un individuo frente a su propia realidad para transformarla y mejorarla, la divulgación, la conversación, el diálogo, la discusión y la negociación permiten a las personas y a los equipos aprender a aprender, aprender a convivir, aprender a hacer, aprender a ser, y aprender a cambiar; son una fuerza vital en la construcción, crecimiento, desarrollo y transformación de las organizaciones y, en términos gerenciales, en el logro de la productividad, la rentabilidad y la competitividad de la organización.

El aprendizaje en las organizaciones

¿Cómo las competencias comunicativas generan aprendizaje en la y a la organización? ¿Por qué apostarle a desarrollarlas?

El aprendizaje es un proceso orientado a la construcción y desarrollo de nuevas competencias, a la adquisición y aplicación de nuevos conocimientos, pero tiene un principio esencial: hay aprendizaje cuando el individuo transforma su realidad, cuando innova su entorno, o cuando crea o modifica productos o herramientas que le permitan transformar su vida.

Es decir, no se aprende cuando se sabe una lección. Un ejemplo simple es conocer la cartilla para conducir, haber tomado el curso en el laboratorio, haber conducido en las calles del instituto, pero no haber salido a la calle al frente del volante. No puede decirse que alguien ha aprendido a conducir si no supera las normales situaciones del tráfico vehicular. Incluso hay diferencias; ser un buen conductor -y nótese que se habla de las cualidades del ser- implica poder responder de manera adecuada en situaciones difíciles, como grandes avenidas con buses y camiones, hasta en la ruta suburbana en donde apenas circulan pocos automotores.

Supongamos que sabe conducir un vehículo, pero tiene carro y sigue tomando el bus; cuando necesita salir, pide el favor que lo lleven; ante una emergencia, llama a la ambulancia y no usa el auto. Desde la perspectiva funcionalista, esa persona no ha aprendido a manejar, pues no puede aplicar lo aprendido para sortear con éxito diversas situaciones de la realidad.

Desde una perspectiva constructivista, tampoco, pues desde este enfoque es importante que quien aprende a manejar tenga clara su motivación, se apropie del proceso, sea conciente de sus -digámoslo así- fortalezas y debilidades, determine qué aprender y qué no aprender, y, en especial, disfrute tanto el proceso como del resultado y transforme su vida con lo aprendido.

Para lograr esto, es necesario que la persona sea conciente de su entorno, de su realidad, así como de sus necesidades y expectativas, de su propio proceso de aprendizaje tanto mental -cómo aprende- y de lo cognitivo -qué aprende-, y del impacto o cambio en su vida.

En el caso organizacional, el aprendizaje funciona en forma similar, se aprende para mejorar lo que se hace. Esta sería una perspectiva funcionalista, aprender para hacer mejor significa aprender para producir más.

Es posible lograr procesos de aprendizaje en las organizaciones empresariales desde una perspectiva constructivista, sin ser idealista o soñador, que en términos prácticos es mantener claro el principio rector de la empresa, la rentabilidad.

En esa medida, habría que ser algo ecléctico, tomando un poco de ambos enfoques.

Partiendo del hecho que todo proceso de aprendizaje y cambio se orienta a la innovación, al desarrollo y competitividad de la organización, tanto para las empresas privadas, las instituciones sociales y las organizaciones públicas, tres pilares claves sobre el aprendizaje son:

1. Promoverse con la gente, estimulando las potencialidades de las personas, la satisfacción personal a partir de los logros obtenidos, alineando los proyectos de vida con el proyecto empresarial y abriendo nuevas posibilidades de desarrollo dentro de la organización.
2. Trabajando con base en los equipos de área y hacia las interacciones entre las áreas, desde una mirada sistémica y holística, para la creación de mejoras e innovaciones de impacto directo en los procesos.

3. Orientarse al cambio de modelos mentales y modelos cognitivos de la gente y de la organización, generando nuevos conocimientos y nuevas competencias individuales, grupales y colectivas.

Un punto ideal de partida es un diagnóstico de necesidades de formación y capacitación con el referente del direccionamiento estratégico; se debe diagnosticar para saber lo que tenemos y lo que nos falta para lograr el objetivo.

Pensar en la transformación organizacional desde el diagnóstico exige una determinación de las directivas para afrontar la realidad; quizás una de los mayores obstáculos empresariales para el cambio es la misma ceguera gerencial, que como la reina del espejito, desea verse siempre bien.

Una clara determinación gerencial guía el camino del cambio, estimula y genera confianza a los empleados, y motiva a los responsables directos del proceso.

Dado el cambiante entorno empresarial, el diagnóstico debe pensarse para ser el insumo principal del diseño de la gestión por competencias, lo que implica llevar la empresa a una estructura basada en procesos, un ambiente de equipos de trabajo y una cultura flexible y orientada al cliente, a una comunidad del conocimiento con apoyo de la tecnología de información.

Este proceso es igual para las medianas empresas, pues el apalancamiento del cambio no está en las grandes inversiones sino en el aprovechamiento de los grandes recursos de una organización: las ideas y la motivación de la gente.

El proceso de aprendizaje no debe ser impuesto sino motivado; la motivación no debe ser por temor al despido, lo cual es una realidad en nuestros países latinoamericanos, a pesar de que el mundo se mueve en dirección a los empleados del conocimiento; tampoco se

queda en la satisfacción de las necesidades básicas del individuo, pues eso solo mantiene la existencia sin valor; tampoco es dar gusto al empleado tipo corrupción, como la pregunta tentadora de “¿y cómo voy yo ahí?”

La motivación al individuo empresarial está dada por la posibilidad de lograr un mejor nivel de vida laboral, lo que implica reducción de los tiempos útiles de producción, ambientes sociales afectivos, ambientes físicos sanos; crear momentos y logros que aumenten la autoestima y el orgullo profesional y laboral, e incluso familiar; permitir nuevos retos profesionales y laborales; incrementar los ingresos económicos vía beneficios y premios por aumento de productividad individual y grupal; aumentar la red social que permita movilidad personal, profesional y laboral.

El proceso de aprendizaje exige un compromiso de la persona para asumir la responsabilidad de aprender; el empleado confrontará sus viejos conocimientos, retará su forma de aprender, pondrá en duda sus modelos cognitivos, deberá aportar a su grupo en el proceso o quedarse aislado, y será el único responsable por su aprendizaje, pues aunque aprendemos mejor en la interacción grupal, nadie aprende por los demás.

Aceptando la premisa de que cada uno es experto en lo que hace, todas las acciones de aprendizaje e innovación deben relacionarse con el escenario laboral y empresarial, a partir de incidentes críticos, diagnósticos de desempeño, interacciones operativas y de realización, los recursos existentes, entre otros. Las actividades de aula con un facilitador o tutor se orientan a apoyar y guiar al empleado y al grupo en mejorar sus competencias para aprender a aprender.

El cambio debe hacerse por etapas, por proyectos, que facilite al individuo y a los equipos a romper el descongelamiento¹¹ de su

11 El concepto de descongelamiento es de *Vigostky*, importante teórico del aprendizaje. La persona debe romper los moldes de rutina cognitiva para aprender, pues aprender significa cambiar los esquemas mentales de conocimiento y los que ha adquirido, para evaluar cómo aprende, la metacognición. Puede leerse sobre *Vigostky* en textos de educación. También se puede encontrar la aplicación del término en conceptos del psicólogo E. Schein.

modelo mental y de sus conocimientos, entrar en una zona de tensión de aprendizaje y momentos de tensión creadora¹². Los proyectos cortos con resultados rápidos estimulan a la gente, ya que la meta es visible, el esfuerzo puede determinarse, el beneficio puede sentirse, el seguimiento y la evaluación es más fácil, y el grupo aprende a madurar como equipo. En la medida que se obtienen resultados, el equipo domina procedimientos, mejora las interacciones y el grupo toma confianza en sus capacidades; el grupo podrá ampliar los horizontes del aprendizaje y del cambio.

Así como se inicia un proceso de aprendizaje, innovación y cambio organizacional con la decisión gerencial, a lo largo de todo el proceso se requiere de un liderazgo inspirador para mantener la motivación al aprendizaje y al cambio.

Ahora bien, ¿por qué el desarrollo de competencias comunicativas permite un mejor proceso en el aprendizaje organizacional?

La divulgación es el primer paso; conociendo los qué, quiénes, por qué y especialmente los para qué, las personas tendrán el referente para la acción, conciencia de su entorno empresarial y de su papel en ese entorno. La divulgación se requiere también a todo lo largo del proceso: saber cómo vamos, qué hemos logrado, qué superamos, qué nos falta, son algunas de las preguntas básicas en el cambio.

La conversación permite crear y fortalecer la red social, alianzas basadas en el afecto, en las afinidades humanas; crear lazos de vida se vuelve vital a la hora de solucionar problemas laborales, o dar apoyo a iniciativas de mayor riesgo, o empujar una mayor productividad. Un ejemplo vivido es el caso de un gerente de área de una empresa nacional, que empezó a estimular e implementar con ahínco las actividades de seguridad industrial y salud ocupacional, antes muy lentas, desde que empezó a montar bicicleta con el responsable del área.

12 Senge habla de la tensión creativa, como aquella generada al descongelar el conocimiento. *La unión de ambos conceptos es del autor.*

El diálogo genera un cambio en el sistema de relaciones de las personas, que modifican sus modelos mentales y su cultura; comprender como piensa un compañero de trabajo ayuda a entender sus propuestas antes descabelladas; ver el escenario actual y futuro desde la óptica de otros, necesariamente, enriquece nuestra mirada de la realidad, haciéndola más holística.

La discusión crea ambientes democráticos de respeto, que demanda de los participantes mayor preparación de los argumentos y de crítica, tanto para sustentar una propuesta como para debatir las demás.

La discusión elimina los acuerdos del *“sí, sí, está bien”* y los comentarios desaprobatorios y sabotadores después de las reuniones.

La negociación ataca la lucha de poderes, equilibrando las fuerzas; se negocia lo necesario, lo crítico, pues las reglas claras permiten a las personas tomar decisiones, ejecutar acciones y asumir sus consecuencias.

Conversar, dialogar, discutir, negociar y divulgar llevan a re-significar el mundo a partir de la interacción de los otros, modifican los modelos mentales individuales y las formas de interacción en las organizaciones; igual, ayuda a definir rumbos de acción futura y en especial a crear confianza y credibilidad, y a un trabajo inter-áreas enfocado a la productividad y rentabilidad empresarial y, siendo optimistas, a un mayor éxito y felicidad personal.

Desde las competencias comunicativas, el aprendizaje y el cambio se basan en la interacción de los equipos; el cambio no se logra sobre toda la organización, sino con base en el mejoramiento de las interacciones y el desempeño de los equipos y entre los equipos.

Tomemos un ejemplo: cuando un gerente propone un nuevo procedimiento, cada jefe se pregunta cómo lo afecta como persona y empleado, cómo afecta sus objetivos y la evaluación de su

desempeño, cómo afecta el trabajo de su equipo y cómo afecta su interacción con las demás áreas; cada jefe mira a los otros jefes y se pregunta con quién será más fácil y con quién más difícil la implementación del procedimiento. Cuando a su vez explica el procedimiento a su gente, empieza dando respuesta a sus propias preguntas, y si estas respuestas no existen o no son claras, los vacíos o las dudas se vuelven las primeras bases de la resistencia, que en la mayoría de los casos son del tipo pasivo-agresivo; el jefe y los equipos muestran un supuesto interés y motivación, describen los innumerables esfuerzos y actividades hechas, pero igual encuentran culpables a los interminables errores y dificultades surgidos.

Con competencias comunicativas, el equipo podrá describir y entender las interpretaciones del nuevo procedimiento, explicar las posibles aplicaciones, variantes y dificultades; podrá analizar y debatir las propuestas; hacer críticas a las ideas y no a las personas; cuando surjan los desacuerdos y conflictos naturales, podrán resolverse con reglas de juego claras y con el direccionamiento como referente.

Una estrategia gerencial es crear equipos heterogéneos en las formas de aprender y actuar¹³, lo que genera una espiral de aprendizaje, oportunidades de liderazgo y un equipo muy fuerte.

Pensar en una organización como una red de equipos es ver un sistema humano aprovechando sus potencialidades y talentos, es crear una espiral creativa, una sinergia productiva; no es solo capacitar a los grupos, es trabajar en estructurar la red de equipos, es decir, diseñar, implementar, apoyar y evaluar la interacción entre los equipos bajo objetivos comunes.

Aprendizaje y comunicación deben desarrollarse en equipo. La innovación y el cambio se dan mejor y con mayor fuerza

13 En el ejercicio como facilitador empresarial he encontrado muy útil la aplicación de una prueba de *estilos de aprendizaje de Kolb*, pues me permite comprender mejor a las personas y al grupo. A partir de los resultados de la prueba, los grupos tienden a buscar un equilibrio interno y a aprovechar sus potencialidades.

aprovechando la sinergia sistémica y holística de los integrantes y de las áreas.

Si las organizaciones son colectivos humanos, la comunicación es una necesidad de las organizaciones. La comunicación debe ser una gestión no propiedad de una persona, sino apropiada por todas las personas; no excluyente, sino incluyente. Comunicación no debe ser una gestión externa a la gente, sino para la gente, con la gente y por la gente. Comunicación, entonces, no es un proceso frío empresarial, sino un verbo conjugado en primera persona del plural. Comunicación no es una gestión que ve a la gente como un todo homogéneo sino a la gente en su heterogeneidad e inter-subjetividad. La gestión de comunicación debe incluir las acciones estratégicas corporativas y reforzar las acciones de asesoría; los indicadores de gestión de las áreas de comunicación no deben ser la lecturabilidad de una revista, la audiencia de un video, el acceso a una intranet, sino la calidad de las nuevas interacciones comunicativas de las personas orientadas a la creación de nuevos escenarios de aprendizajes, innovaciones y competitividad empresarial.

El comunicador debe ganar el espacio natural que le corresponde en las organizaciones. La complejidad del cambio constante requiere de una gestión multidisciplinar que incluye a la comunicación, gestión que, o la hacemos los comunicadores o la hacen otros profesionales especializados.

Las empresas medianas, en especial, necesitan mejorar sus interacciones comunicativas para poder desarrollarse. La experiencia indica que cuando las empresas medianas llegan a un punto de crecimiento y de posición en el mercado, se dan cuenta que sus problemas son comunicacionales, después de haber invertido mucho dinero, tiempo, ideas y motivación -recursos valiosos- en un sinnúmero de modelos importados o de consultores genéricos.

Las empresas familiares, cuando superan la primera fase del dominio absoluto de la familia a líneas de dirección con personal externo

que las enriquece, se dan cuenta de que sus bloqueos están en la comunicación, resultado de una cultura arraigada y de estilos de dirección fuertes.

Las empresas grandes, en especial las multinacionales, ya trabajan en gestión de comunicación. En ellas, el comunicador debe ganar el espacio ocupado por otros profesionales, que en muchos casos han hecho excelente labor.

Todos sabemos que la comunicación no es la panacea. Pero parodiando la relación entre dinero y felicidad de Miguelito, el de Mafalda, la comunicación no es el desarrollo ni la evolución, mas, sin buena comunicación éste o no llega o llega con grandes defectos y costos humanos.

La gestión de comunicación debe llevar a la acción organizacional, de manera sistémica y holística, estratégica y gerencial.

Pero el cambio real de las personas de la organización se logra cuando ellas se apropian de sus interacciones comunicativas, de sus procesos, de sus momentos y medios, de sus planes y sus efectos; cuando desarrollan competencias comunicativas que las llevan en equipo a aprender, desaprender y reaprender; a aprender a ser, a hacer, a convivir, a mejorar, innovar y a cambiar.

Nota del autor:

El autor agradece a la comunicadora organizacional Blanca Yolima Alzate, por su valiosa asistencia y participación en las actividades de investigación y consultoría en el último año, proceso del cual surge esta ponencia como valor agregado.

Bibliografía

- Abarbanel /et.al/. Legis. 1992. **Cultura organizacional**. Bogotá.
- Alden, James. 1997. **Como un hombre piensa, así es su vida**. Ediciones Obelisco.
- Andrade Hugo /et.al/. 2001. **Pensamiento Sistémico**. Bucaramanga. Ediciones Universidad Industrial de Santander.
- Bennet-Goleman, Tara. 2001. **Alquimia Emocional**. Buenos Aires. Javier Vergara. Editores.
- Benoit, Grouard; Francis, Meston. 1995. **Reingeniería del Cambio**. Barcelona. Alfaomega. Marcombo.
- Costa Joan. 1995. **Comunicación Corporativa**.
- D'Aprix, Rogers, Limusa. 1986. **La comunicación clave de la productividad**.
- De Bono, Edgard. **Aprender a pensar**.
- Denison, Daniel. Legis. 1991. **Cultura Corporativa**.
- Echeverría, Rafael. 2000. **La empresa emergente**. Granica.
- Echeverría, Rafael. 2002. **Ontología del Lenguaje**. Madrid. Océano. Sexta Edición.
- Garrido, Francisco. 2003. **Comunicación, estrategia y empresa**. Medellín. AICE. Colección Hermes.
- López, Jordi; Leal, Isaura. 1985. Gestión 2000. 2002. **Comunicación interpersonal como necesidad humana..** M.D. Scout/W.G. Powers. Narcea. **Como aprender en la sociedad del conocimiento**. Madrid.
- Maldonado, Miguel. 2001. **Las competencias, una opción de vida**. Bogotá, Ediciones ECOE.
- Marín, Henry. 1998. **Organización de aprendizaje**.
- Martínez, Alberto; Nosnik, Abraham. 1988. **Comunicación organizacional práctica**. México D.F. Trillas.

- Motta, Pablo Roberto. 2001. **Transformación Organizacional**. Bogotá. Ediciones Uniandes. Alfaomega.
- Morgan, Gareth. 1998. **Imágenes de la Organización**. México. Alfaomega.
- Múnera, Pablo; Sánchez Uriel. 2003. **Comunicación Empresarial**. AICE. Medellín. Colección Hermes
- Nonaka, Ikujiro. 2000. **Gestión del Conocimiento. La empresa creadora del conocimiento**. Harvard Business Review. Deusto.
- Norma ISO 9000-2000. ICONTEC. Bogotá.
- O'Connor, Joseph; McDermont, Ian. 1998. **Introducción al pensamiento sistémico**. Ediciones Urano.
- Pérez, Rafael Alberto. **Comunicación Estratégica**.
- Ramón Flecha, 1997. **Compartiendo palabras**. Madrid. Paidós
- Savater, Fernando. 1998. **La dimensión ética de la empresa**. Bogotá. Fundación Social.
- Schvarstein, Leonard. 1998. **Diseño de las organizaciones**. Paidós.
- Senge, Peter. **La Quinta disciplina**.
- Senge, Peter. 1998. **La Quinta disciplina en la práctica**.
- Senge, Peter. 2000. **La danza del Cambio**. Bogotá. Editorial Norma.
- Sierra, Luis Ignacio. **Competencias comunicacionales, Comunicar con eficacia**. 2000, Bogotá. Cedral.
- Van Riel. Cees. Mayo, 1997. **Comunicación Corporativa**. Prentice.
- Weil, Pascale. 1992. **La comunicación, instrumento de gestión**.
- Zimmermann, Arthur. 1998. **Gestión del cambio organizacional**. Quito. Ediciones Abya-Yala..
- Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo, de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, y CAFAM.: documentos varios.

La gestión de la calidad

*Camilo Andrés Aljure Saab**

Más allá de ser un patrón, un estándar es una forma de comunicación. Imagine por un momento lo que sucedería en cada una de las fases de la siguiente secuencia en relación con la congestión en las calles: ¿Qué sería del tráfico de una gran ciudad sin la invención del semáforo? o ¿con la invención del semáforo y su instalación, pero sin funcionar? o ¿con semáforos funcionando, pero en forma irregular? o ¿con semáforos funcionando correctamente, pero sin que la gente supiera qué significan sus colores? o ¿con semáforos funcionando correctamente y con ciudadanos que conocen el significado de sus colores, pero sin la voluntad para respetarlos?

Si usted siguió la secuencia, la respuesta común que seguramente compartiríamos frente a cada planteamiento sería: ¡CAOS!

Sin embargo, aunque para cada una de las situaciones planteadas la respuesta común es caos, fíjese que en cada una de estas situaciones hay características diferentes que evolucionan, particularmente desde el punto de vista de los esfuerzos que se

* Asesor en la realización de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa de Boehringer Ingelheim España en el 2004. Master en Dirección de Comunicación. Miembro del CICO en la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de Universidad de la Sabana - Centro de Investigación en Comunicación Organizacional.



hacen para evitar esta situación o problemática, representados en la implementación, uso y mantenimiento de los semáforos y la educación sobre su funcionamiento.

De nada valdría la creación e implementación de estándares, como en el ejemplo del semáforo, con la inversión de tiempo y recursos que implique, si no se satisfacen simultáneamente las siguientes condiciones:

- Que se diseñe e implemente de acuerdo con la necesidad.
- Que sea práctico y se mantenga actualizado.
- Que existan los recursos para aplicarlo.
- Que sea conocido y entendido.
- Que exista la conciencia-cultura de seguirlo o cumplirlo.

Las condiciones de color verde se relacionan directamente con la gestión de procesos de comunicación en la organización.

Ahora bien, pretendiendo hacer una comparación entre la situación descrita y el manejo de estándares en una organización, tema directamente relacionado con la gestión de la calidad como lo veremos más adelante, imagine: ¿Qué sería de una organización sin la existencia de un conjunto de parámetros o estándares que permitan el desarrollo efectivo de procesos y actividades para lograr sus objetivos? o con estándares pero inaplicables, o con estándares aplicables pero solo de vez en cuando, o con estándares siempre aplicables pero sin los recursos para hacerlo, o con estándares siempre aplicables y con los recursos para hacerlo pero con colaboradores que no los conocen, o con estándares siempre aplicables, con los recursos necesarios y conocidos por todos sus colaboradores pero no seguidos por ellos.

¿Qué posibles resultados se imaginaron?

Al igual que con el ejemplo del semáforo, seguramente también compartiríamos algunas respuestas: difícil comunicación, confusión, pérdida de tiempo, improductividad, re-procesos, retrasos, resultados diferentes a los esperados, devoluciones, ausencia de control, mala calidad, clientes insatisfechos...

Estos son, entre otros, los problemas que se pueden generar cuando no entendemos que *los estándares representan un lenguaje con el cual podemos coordinar, organizar y comunicar, para lograr efectivamente un objetivo*. Ejemplos de estándares dentro de una organización son: políticas, normas y reglamentos, procedimientos, instructivos, especificaciones, medidas o indicadores, horarios, métodos de trabajo, entre otros.

Obtener resultados sin saber qué, cómo ni por qué: ¡misión imposible!

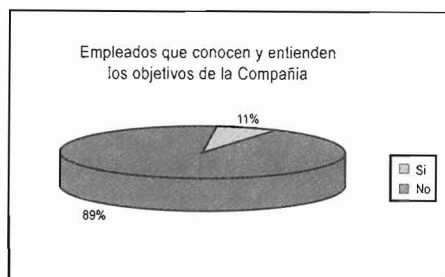
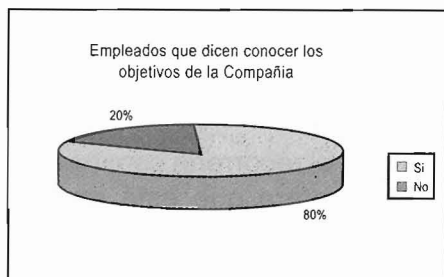
En una ocasión, un visitante de una ciudad, al recorrerla caminando, le pregunta curiosamente a un hombre obrero que está en una construcción: “¿Podría contarme qué hace usted?” y éste le responde: “No ve que estoy pegando ladrillos”. El mismo hombre,

ante la insatisfacción de la respuesta recibida le pregunta a otro obrero de la misma construcción: “¿Me puede contar qué hace usted?” y éste último le responde: “Contribuyo con el levantamiento de la gradería norte del nuevo estadio del municipio que terminaremos de construir en seis meses. Éste tendrá una capacidad para 30.000 personas y se estrenará para la realización de los juegos nacionales de 2006. Será el más grande de esta región del país.”

Este ejemplo puede ilustrar la *diferencia entre un colaborador que, pudiendo caracterizar un empleado típico de un esquema organizacional de hace más de 70 años, no sabe cuáles son los objetivos de la organización en la que participa y qué rol tiene dentro de ella y otro que tiene conocimiento claro de qué se quiere lograr, para qué, cómo y cuál es su responsabilidad dentro de la misma, gracias a la gestión de procesos y acciones de comunicación propios de una organización contemporánea que cuente con un sistema de gestión de calidad.*

Vale la pena preguntarse ¿qué tan representativo puede ser este ejemplo de la realidad de nuestras organizaciones? ¡Le aseguro que mucho! y le contaré el por qué, a través de la descripción de una experiencia real de una organización de orden mundial.

Los siguientes gráficos reflejan los resultados de una investigación que midió el porcentaje de colaboradores, de una corporación multinacional con sede en Colombia, que conocían y entendían los objetivos anuales de la organización.



A pesar de que cerca del 80 por ciento de los colaboradores de esta compañía manifestaron conocer los objetivos, la realidad descubierta con la investigación fue que tan solo el 11 por ciento los conocía.

Buscando explicaciones, usted podría pensar que la causa de la situación descrita se relaciona con la falta de mecanismos y espacios de información. Sin embargo, lo curioso es que esta organización cuenta con importantes mecanismos de difusión, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: reunión anual para definición de objetivos con participación de la alta gerencia y la gerencia media; reunión anual exclusiva entre cada jefe con cada uno de sus colaboradores, para definir los objetivos anuales de cada persona (cargo), con base en los de la compañía y los de su área; difusión de los objetivos anuales de la organización a través de la revista interna que se entrega a todos los empleados y realización anual del día de la filosofía corporativa con participación de todos los colaboradores; entre otros.

Dejando a un lado la especulación, la investigación permitió identificar las siguientes como las *principales causas del desconocimiento y falta de entendimiento de los objetivos en esta organización*:

- *Creencia de que la gestión de la comunicación de la organización es cosa de sentido común* que no requiere de habilidades, competencias, conocimiento y actitud.
- *Deficiencias en el desarrollo del proceso comunicativo* causadas por la creencia de que enviar el mensaje es sinónimo de recepción y entendimiento del mismo. No aseguramiento de la entrega de mensajes claros y oportunos, a través del uso de medios y lenguaje adecuados, contemplando las características y circunstancias asociadas al receptor.
- *Creencia de que informarse es una opción y no un deber.*
- *Inclinación a confundir el acto de comunicar con el acto de informar*, limitándolo a la entrega de información sin retroalimentación.
- *Tendencia a ver a la compañía como un conjunto de áreas*

funcionales, con objetivos aislados, y no como una organización que comparte y desarrolla procesos para lograr los mismos objetivos.

- Pérdida del norte organizacional por el desarrollo de las actividades del día a día.
- *Deficiencias en el entendimiento de la responsabilidad* que cada uno tiene en relación con el logro de los objetivos de la organización.

¡Los diez más buscados!

Aunque éste podría ser el nombre de una película de acción o de vaqueros, o tal vez, el titular de una de las tan comunes noticias a las que estamos expuestos con frecuencia, en esta ocasión, con “los diez más buscados” quiero hacer referencia a las 10 cualidades o atributos que reflejó una encuesta efectuada a dirigentes empresariales de los Estados Unidos, como los más deseados para los empleados de sus compañías, según lo expresa el doctor Camilo Cruz en una de sus ponencias.

10 atributos más buscados por empresarios de los Estados Unidos para sus empleados

1. Saber escuchar.
2. Saber dar instrucciones.
3. Identificar y solucionar problemas.
4. Dar reconocimiento.
5. Delegar responsabilidades.
6. Saber escribir.
7. Comunicar decisiones.
8. Efectiva comunicación oral.
9. Inducir.
10. Obtener retroalimentación de clientes.



Además de lo interesante que puede ser conocer esta lista y tener la oportunidad de realizar una auto-evaluación, existe una característica destacada al observarlos en conjunto. ¿Cuál cree que es? Seguramente lo pudo observar y es el hecho de que *al menos siete de los diez atributos más buscados en los empleados de empresas en los Estados Unidos tienen que ver directamente con las habilidades y las competencias para comunicar*. ¿Es ésto una coincidencia o es realmente un indicador de la importancia que tiene la comunicación en el mundo de las organizaciones, particularmente cuando conocemos casos como el descrito en las páginas anteriores? ¿Cuántas organizaciones, incluso con un sistema de gestión de calidad implementado, dedican esfuerzos para fomentar y dar el reconocimiento a quienes poseen estos atributos, buscando ir más allá de una gestión de comunicación miope, centrada fundamentalmente en la definición y mantenimiento de medios de información y comunicación y en la pura emisión de mensajes?

Haciendo muy bien ¡lo que no hay que hacer!

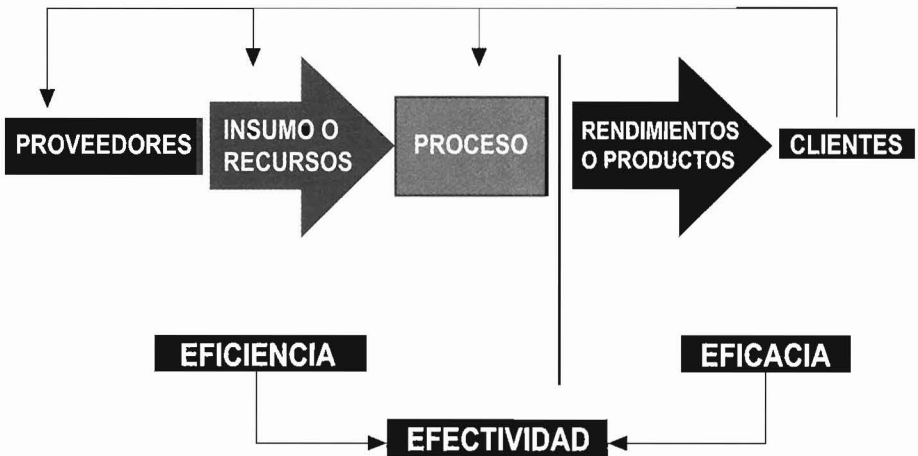
Una cadena internacional de hamburguesas decidió cambiar el aspecto de uno de sus puntos de venta más exitosos en México, a través de un elaborado programa de identidad visual como parte de un objetivo de re-posicionamiento. Sorprendentemente, una vez efectuados los cambios y la modernización correspondientes, las ventas bajaron significativamente. En este caso, el hecho se explica de forma sencilla pero importante: la compañía no tuvo en cuenta que sus clientes visitaban aquel restaurante por los atributos asociados a éste, particularmente los de tradición y ser clásico, los cuales se perdieron con el cambio realizado.

Destinar recursos a actividades de comunicación sin contemplar la correspondencia entre la percepción, los intereses y las expectativas de los destinatarios y el posicionamiento que se quiere lograr, basándose fundamentalmente en el sentido común y en lo que “yo creo”, puede llegar a convertirse en un malgasto de recursos y esfuerzos enorme, comparable con el hecho de hacer muy bien lo que no hay que hacer, sobre todo si hablamos de una compañía que quiere caracterizarse por su calidad. Un producto o servicio de calidad puede ser definido como aquel que posee todas las características que le permitan satisfacer las necesidades del cliente.

Con base en la definición anterior, podríamos preguntarnos: ¿y cuáles son las necesidades de mi cliente? Para saberlo: ¡preguntémoslo antes de suponerlo! Y para hacerlo con la efectividad requerida se debe desarrollar una gestión profesional de comunicación organizacional caracterizada, entre otros aspectos, por la identificación y la gestión de las percepciones de sus stakeholders (públicos), incluidos sus empleados, como pudo haberse hecho en el caso descrito con la cadena de hamburguesas, para uno de sus públicos: sus clientes.

Por otra parte, en relación con la definición de calidad dada, una vez identificadas las necesidades del cliente ¿cómo aseguro que mi producto, bien o servicio tendrá las características requeridas para satisfacer dichas necesidades? Podemos responder esta pregunta entendiendo el significado de un Sistema de Gestión de Calidad.

Si partimos desde las necesidades del cliente con base en un enfoque de procesos, también conocido como sistémico, el cual es uno de los ejes centrales de un sistema de gestión de la calidad, a través de éste se van identificando las características del producto, en consecuencia las del proceso y por ende las de los insumos o recursos, para cerrar con las de los proveedores. Ver el siguiente gráfico, recorriéndolo de derecha a izquierda.

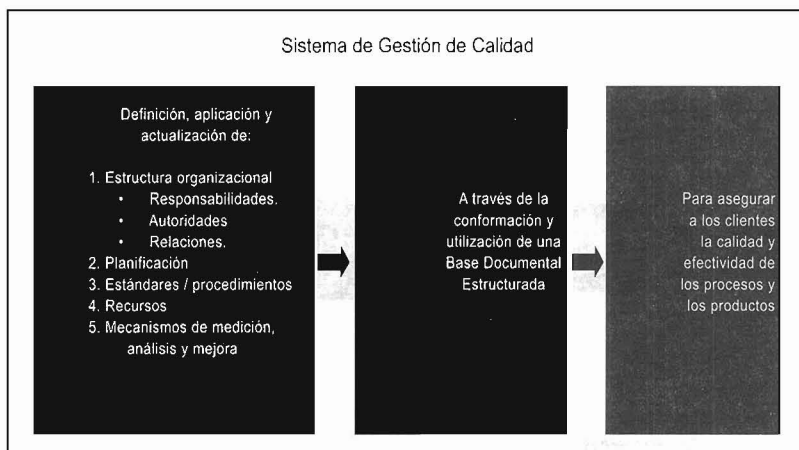


Para definir, implementar, gestionar, actualizar y mejorar los procesos de todo tipo en una organización, llegamos a la definición de un *Sistema de Gestión de Calidad*.

Sistema de gestión: sistema diseñado para establecer las políticas y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema de gestión de calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Un sistema de gestión de calidad es un *conjunto de elementos* (materiales, equipos, información, infraestructura, personas...) *mutuamente relacionados*, cuya *interacción se dirige y controla a través de la definición y aplicación de procesos y estándares* (políticas, objetivos, procedimientos, métodos...), con el fin de lograr la calidad de los productos y servicios que entrega a sus clientes internos y externos.



Ahora bien, usted puede estarse preguntando ¿qué tienen que ver los aspectos descritos anteriormente con la gestión de la calidad y su relación con la comunicación?

Usted habrá podido observar a lo largo de esta lectura textos resaltados con letra cursiva -o itálica- que buscan ilustrar, desde diferentes ángulos, la participación o implicación de la gestión y de los procesos de comunicación en la vida de las organizaciones y la importancia que pueden tener en la gestión de la calidad de las mismas.

Ahora bien, en la implementación de un sistema de gestión de calidad, bajo parámetros ISO 9000, se puede decir que la gestión de comunicación interviene en dos grandes frentes:

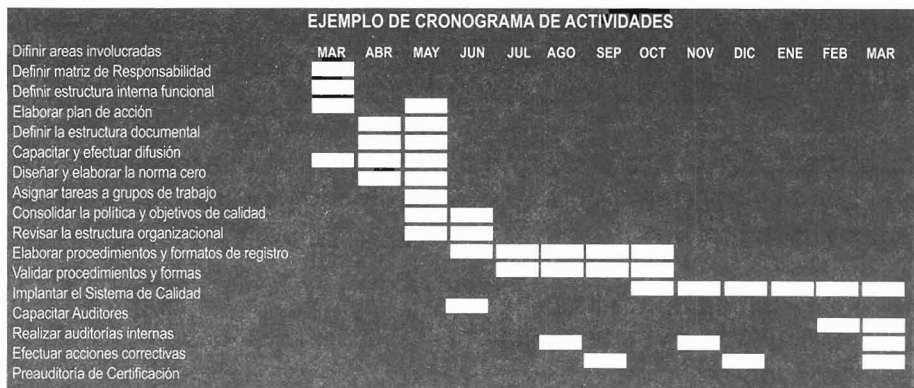
**Apoyar la realización
de Proyecto
para implementar
el sistema de gestión de calidad**

**Disenar, definir, implantar
difundir y mantener
un modelo de Comunicación
dentro del sistema de gestión
de calidad**

¿Para qué la comunicación organizacional en la gestión de calidad?

1. Apoyar la realización del proyecto.

Como en todo proyecto de esta magnitud, que puede tomar normalmente entre seis y 18 meses para su implementación, según las características de la organización, se requiere de un proceso en el que intervienen aspectos como definición de equipos y planes de trabajo, asignación de responsabilidades, actividades de concienciación y capacitación, coordinación entre equipos y generación de informes de avance, entre otros. Ver ejemplo de cronograma macro para implementar un sistema de gestión.



La gestión de comunicación tiene un papel fundamental en este frente: ¡Hacer fácil lo complejo! Que en otras palabras significa traducir la complejidad del proyecto y del lenguaje técnico de las normas en acciones y objetivos claros, sencillos, significativos y representativos, para lograr el apoyo efectivo de los diferentes miembros que participan directa o indirectamente en la implementación del sistema.

“Comunicación es el total entendimiento y apoyo de toda la gente en la sociedad corporativa”. Jesús Rosario Leyva. Reflexiones sobre la calidad.

2. Diseñar, definir, implantar, difundir y mantener un modelo de Comunicación dentro del sistema de gestión de calidad.

La implementación de un sistema de gestión de calidad se basa en el cumplimiento de unos requisitos que pueden ser vistos como una lista de chequeo que plantea los “qué” que una organización debe satisfacer para tener un nivel mínimo de aseguramiento de su calidad. Dentro de esta lista de requisitos, que están presentados en cinco capítulos en la norma, existen dos numerales planteados expresamente frente a la comunicación los cuales presento a continuación.

Comunicación Interna: *la alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.”*

Este requisito es interpretado normalmente como la necesidad de que la Alta Dirección defina e implemente un proceso efectivo para la comunicación de:

- La Política de Calidad.
- Los objetivos de la calidad.
- Los logros.

Esto puede ayudar al mejoramiento del desempeño de la organización y compromete directamente a las personas en el logro de los objetivos. Como parte de la interpretación de este requisito, está también la necesidad de que la Alta Dirección promueva activamente:

- La retroalimentación.
- La comunicación del personal de la organización como un medio para su participación.

Los siguientes son ejemplos de actividades de comunicación que normalmente se asocian a este numeral, según los expertos en sistemas de gestión de calidad, que no necesariamente son expertos en Comunicación de la Organización.

- Comunicación conducida por la dirección en las área de trabajo.
- Reuniones informativas en equipo y otras reuniones, como por ejemplo aquellas para realizar reconocimientos y logros.
- Tableros de noticias, periódicos y revistas internas.
- Medios audiovisuales y electrónicos, tales como: correo, red o webs.
- Encuestas a los empleados y esquemas de sugerencias.

Comunicación con los clientes: la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes y otras partes interesadas, relativas a:

- a) La información del producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente incluyendo quejas"

Es importante también, dentro de la interpretación que podría darse a este numeral, lo relacionado con el conocimiento y entendimiento de las necesidades-requisitos del cliente, al igual que la disponibilidad y accesibilidad de información, por parte del cliente, de las características de los servicios asociados a los productos.

¡Más allá de los requisitos!

Si vamos más allá de los requisitos explícitos, a través de los dos numerales expuestos anteriormente, haciendo una lectura detallada con los “lentes de un Director de Comunicación”, se pueden encontrar otros aspectos que también se relacionan con la gestión de comunicación, independientemente de que no estén clasificados con un titular expreso frente al tema. Estos son:

Control de documentos

- *Mantener la documentación legible, fácilmente identificable y accesible.*
- *Asegurar que los documentos estén disponibles.*

“Comunicado a la organización sobre la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios.”

- Comunicar la orientación de la organización y los valores relativos a la calidad y al SGC.
- Retroalimentación sobre la efectividad del sistema de calidad.
- Crear ambiente de trabajo que promueva la participación activa y el desarrollo del personal.
- Proveer los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la organización.
- Evaluación de la satisfacción de los clientes y colaboradores y otras partes interesadas.

“Política de Calidad es comunicada y entendida por toda la organización.”

“Las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.”

“Revisión por la Dirección”. Importancia de que la Alta Dirección esté informada del desempeño.

“La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejora continuamente su eficacia (Induce a tener recursos en comunicación).”

Competencia, toma de conciencia y formación: la organización debe asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad

La planificación de las necesidades de educación y formación debería tener en cuenta el cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.

La educación y la formación deberían enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos, necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas. Debería también incluir la toma de conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal, debido al incumplimiento de los requisitos.

Para apoyar el logro de los objetivos de la compañía y del desarrollo de su personal, la planificación de la educación y formación deberían considerar, entre otros, lo siguiente:

- Las habilidades de liderazgo y gestión.
- Las habilidades de comunicación.
- La cultura y comportamiento social.

Para facilitar la participación activa del personal, la educación y la formación también incluyen, entre otros:

- La visión y el futuro de la organización.
- Las políticas y objetivos.
- El cambio y desarrollo.

“Infraestructura de trabajo. La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable: servicios de apoyo tales como comunicación.”

“Ambiente de trabajo: Determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.”

La dirección de la organización debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente adecuado de trabajo, como combinación de factores humanos y físicos, debería considerar, entre otros:

- Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa, para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.
- Reglas y orientaciones de seguridad, ergonomía, lugar de trabajo.
- Interacción social.

“Satisfacción del cliente. La organización debe monitorear información de la percepción del cliente respecto de si se han cumplido sus requisitos.”

Conclusión

No cabe duda de la importancia que tiene y que se da a la Comunicación Organizacional dentro de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, la cual se refleja, por primera vez con tanta fuerza, a través de la presentación expresa de exigencias frente a la gestión de la misma. Esto es, de hecho, una oportunidad para que los líderes de la comunicación en las organizaciones que la sepan aprovechar, diseñen y apliquen modelos, procesos, planes y acciones de comunicación legitimados por la Alta Gerencia.

Sin embargo, como líderes de la comunicación de las organizaciones, debemos ser conscientes de que a pesar del importante grado de reconocimiento dado a este campo, en relación con la gestión de la calidad, reflejado a través de las exigencias o requisitos que se plantean desde los parámetros de normas como las ISO 9000, aún existe un sub-dimensionamiento del alcance de la gestión de la comunicación. ¿Por qué? Porque algunos campos de esta disciplina no están siendo contemplados, o si se hace, su planteamiento es débil o confuso. Por ejemplo, no hay claridad sobre temas como la planeación estratégica de la comunicación, la imagen y la reputación, la gestión de crisis de carácter comunicativo o la inclusión de los diferentes stakeholders (públicos) de una organización, diferentes a clientes, empleados y a algunas autoridades, entre otros posibles.

Finalmente, sobre la importancia de la comunicación organizacional, entendida en toda su dimensión, me gustaría cerrar con las siguientes frases:

“Es tan inútil una estrategia sin comunicación, que una comunicación sin estrategia” Joan Costa

“ La Reputación es el riesgo número uno para las empresas y es mucho más grande de lo que ellas creen”

Tomado del libro: *La buena reputación*, de Justo Villafañe.

Nuevos modos de crear y gestionar la cultura

*Amaia Arribas Urrutia**

Introducción

Gestionar la cultura corporativa es uno de los retos más importantes que se les plantean a los responsables de comunicación en las empresas. No en vano, la cultura corporativa se manifiesta no solo a través de las palabras sino mediante los comportamientos de las personas, y se compone de elementos tan habituales como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de comunicación entre sus áreas, las relaciones con los clientes y el mercado, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, la predisposición a asumir riesgos y reconocer los errores, las relaciones entre directores y colaboradores, así como la iniciativa e innovación.

La cultura, entendida de esta manera, representa una característica verdaderamente singular de cada empresa, e incorpora todo un conjunto de aspectos fuertemente arraigados en la forma de actuar

* Española; doctora en Ciencias de la Comunicación. Especialista en comunicación organizacional y nuevas tecnologías. Docente e investigadora del Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.

en las organizaciones, que aún siendo muy concretos y observables, resultan intangibles, y por lo tanto, muy difícil de gestionar, más que los productos, los sistemas o la propia estructura organizativa. Precisamente, el gran interés que despierta la cultura entre los directivos es consecuencia sobre todo de esa dificultad para gestionarla.

La cultura es todo en la empresa; por ello, cada vez más los directivos se preocupan por conseguir y consolidar una cultura flexible, que sea fiel reflejo de una actitud pro-activa, con un alto sentido de auto-confianza y responsabilidad individual, donde la integración en todas las áreas estimule el liderazgo y el espíritu emprendedor, evitando desarrollar una cultura inadaptable, donde la falta de iniciativa y creatividad, así como un estilo de gestión burocrático y una deficiente información interna impidan a los empleados que, de manera voluntaria, orienten sus actividades a las metas prefijadas por la empresa.

Este es el gran desafío que tienen que abordar los gestores de la comunicación interna para que su trabajo se constituya en el soporte estructural de transmisión de valores y cultura corporativos, así como la integración y motivación de los empleados.

En este capítulo presentaré, de una manera teórica y con casos, cómo crear esa cultura corporativa exitosa, cómo gestionarla y cómo modificarla, si es que no se ajusta a las metas de la empresa.

La cultura atrae y retiene al empleado

La cultura en las organizaciones es un factor, que siendo un intangible, tiene un enorme impacto en la satisfacción de las personas y, por lo tanto, en la atracción y retención del empleado. Mucho se ha escrito sobre la importancia de la cultura organizativa como elemento diferenciador de las empresas que obtienen mejores resultados en su sector (no hay más que leer los resultados de los estudios realizados por Peters y Waterman, que en 1982 publicaron *En busca de la excelencia*, donde destacaban la cultura como

elemento propiciador del éxito empresarial). En muchas ocasiones, es percibida como un poderoso factor de resistencia al cambio en las empresas, facilitando o dificultando la atracción o fuga del talento¹ en las organizaciones.

Podemos decir que la cultura es un elemento de atracción para el talento, cuando vemos que en la actualidad éste es un bien escaso. Los departamentos de recursos humanos se han visto obligados a un cambio de mentalidad en la incorporación de profesionales, ya que de elegir a los mejores se ha pasado a ser elegidos por ellos: ahora los candidatos, conocedores de su valor, eligen empresas que posean una cultura que les permita desarrollar su talento². Cuando los profesionales van a buscar trabajo, investigan y atienden los diferentes *inputs* que proyectan las organizaciones hacia el exterior, tratando de averiguar cuál es la verdadera cultura de la empresa, y ver si es *compatible* con la suya.

En este contexto, la Cultura Proyectada juega un papel decisivo en la atracción del talento, ya que equivale al *producto*, pues es la imagen en el mercado, esto es, lo que podemos ofrecer. Por tanto, se utilizan herramientas del marketing como la generación de imagen externa, el posicionamiento en la mente del cliente... Invertir en la imagen significa tener una cultura atrayente y ser conscientes de las vías por las que nos conocen desde el exterior. Esto incluye la publicidad, la página web, siendo esta última un canal de marketing de atracción, gestionándolo como uno de los difusores de la cultura y valores.

El candidato no solo se fija en la presencia de la empresa en los distintos medios de comunicación, sino que también lo hace en el

1 Entendemos “talento” como aquellos profesionales que poseen cualidades excepcionales para la empresa.

2 Un estudio realizado por APD y HayGroup revela los aspectos más valorados por los distintos colectivos cuando buscan empleo. Así, los directivos valoran las empresas innovadoras y con futuro; los mandos intermedios y técnicos, las oportunidades de desarrollo profesional; y los operarios, la seguridad en el puesto de trabajo.

edificio corporativo, la retribución, y el trato que recibe en la entrevista de selección. Pero sobre todo en algo tan poco controlable, como es lo que dicen los trabajadores de su propia empresa en la empresa, en la calle a familiares y/o amigos. Una vez que se tiene el talento en la empresa, hay que motivarlo y hacer todo lo posible para evitar las fugas. La cultura organizativa es la palanca más importante a la hora de fomentar la capacidad de las personas.

Profundizando más en este aspecto, los rasgos culturales que más se admiran en las empresas son, sobre todo, el trabajo en equipo, tratar a los empleados con justicia, tomar iniciativas, fomentar la innovación aprovechando la creatividad, maximizar la satisfacción del cliente dándole los recursos necesarios para ello. En cambio, rasgos culturales que en otras épocas eran claves, ahora se les pone menos énfasis como son alcanzar los objetivos presupuestados, apoyar las decisiones de la alta dirección, respetar la cadena de mando manteniendo claras las líneas de autoridad y responsabilidad, minimizar el error humano... .

Las orientaciones estratégicas que conforman una de las variables culturales se decantan sobre todo por la innovación, por la persona y la tecnología, menos por los costes. Por todo ello, se hace necesario una buena comunicación de esa cultura, pues de nada sirve tener un buen producto si no es comunicado.

La participación del empleado

Como la cultura se basa en los valores (normas, creencias, principios básicos, estilos de comunicación), es muy importante empezar precisamente por ahí. Como nadie puede dar lo que no tiene, hay que trabajarlo de *adentro hacia fuera*, es decir, primero hay instalar la *calidad en la organización* para luego poder brindarla. Muchas veces se hacen esfuerzos en proyectos de *calidad de servicio* sin tocar lo interno, y ello genera incoherencias que el cliente percibe. El proceso de cambio no se resuelve simplemente hablando de valores, se deben generar instancias participativas donde la gente

se involucre en el proyecto, haga su aporte y se comprometa en algo que ayudaron a crear. Podría instaurarse la técnica de la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y, más que todo, un profundo respeto por la persona.

La Alta Dirección debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de auto-afirmarse dentro de su ambiente. Pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas. Para lograr un cambio, la Alta Dirección necesitará que los que la dirigen lideren el cambio, comunicando una actitud positiva hacia éste, ya que como muchos expertos en relaciones laborales señalan: “no solo se espera de ellos que sean jefes sino, sobre todo, que sean líderes”.

En relación al aspecto físico del Clima Organizacional, el área correspondiente de la oficina de logística es quien deberá realizar una evaluación completa a todos los equipos de la empresa y comenzar a darle mantenimiento priorizando las áreas de mayor necesidad, así se agilizará el desempeño de los trabajadores.

Liderazgo para la transmisión de la cultura

En la situación de cambio vertiginoso que provoca el entorno globalizado, las organizaciones tienen la necesidad de desarrollar intervenciones rápidas, que eviten el inmovilismo hacia el cambio y la pérdida de los mejores talentos. Cuando a una organización se le plantea el reto de cambiar su cultura, bien por una fusión, absorción, cambio en la dirección y otro (s) factor (es)..., debe hacerse desde la dirección, con gran detalle y planeamiento. Una de esas intervenciones que marca las pautas estratégicas de una nueva época es aquella cuya finalidad es la realización de un proceso de ajuste entre la cultura existente y la nueva cultura entrante. El

logro de un nuevo equilibrio viene mayoritariamente promovido por los accionistas y la Alta Dirección, suscitando una nueva misión y visión, unas nuevas estrategias y procedimientos.

El mercado nos enseña, entre otras, tres cosas: hay que seducir, mostrar las cosas como fáciles, accesibles y comunicar los beneficios. Nadie va a cambiar si no ve los beneficios personales que le trae ese cambio. Para apoyar los cambios, lo primero es despertar el deseo y las ganas de las personas involucradas. Mostrarles los beneficios, transmitir los mensajes por variados medios, facilitar el aprendizaje, proveer herramientas de experimentación de los cambios. Por ejemplo: ¿por qué debo ofrecer calidad en el servicio? Para facilitar mi trabajo, cometer menos fallas, menos re-procesos de trabajo, recibir menos regaños. Porque “si las cosas se hacen bien, los clientes se sentirán mejor, comprarán más, la empresa aumentará sus utilidades y yo progresaré”.

Vale la pena resolver dónde empezar este cambio, si en la Alta Dirección, en los mandos medios, en las bases de la organización o de una forma más integrada. Ante todo, hay que tener en cuenta que la modificación de conductas grupales avanza rápida o lentamente, dependiendo de lo intenso de las relaciones y los conflictos que internamente tenga la organización.

La percepción es básica a la hora de establecer los valores y necesariamente responderán a lo que la Alta Dirección inspire. De ahí que, sin lugar a dudas, esa proyección que la Alta Gerencia haga hacia el interior de la organización podría fortalecerse mediante talleres o jornadas vivenciales, para obtener el contrato psicológico de los colaboradores hacia ese enfoque. La mejor manera de enseñar es dando ejemplo. Los jefes deben dar ejemplo para que las cosas no queden en meras intenciones y en papel, planificando responsable y estratégicamente una política de comunicación coherente, proveyendo recursos y herramientas que apoyen el logro de los objetivos principales del proceso de cambio desde un punto de vista no solo económico sino humano.

Si hay falta de transparencia y planificación adecuadas, muchas empresas ven desmoronarse sus esfuerzos por transmitir una nueva cultura, y surgen graves problemas en la gestión del cambio. Algunas veces, esto se debe al miedo a lo desconocido, y otras veces a expectativas de éxito sobredimensionado. A cualquier nivel del organigrama, la existencia de esas barreras es uno de los elementos que impactan poderosamente en el futuro.

Para ello, el entorno de la empresa debe ser propicio, donde las personas puedan comunicarse y expresarse libremente, participar activamente, escuchar a la gente y ser escuchadas, apoyar sus ideas, e involucrarles en los proyectos de cambio. Se debe tratar bien a los empleados, reconocer que son el cliente número uno, revisar los procesos principales del negocio, analizarlos, mejorarlos, medir los avances y retroalimentar continuamente.

En conclusión, el liderazgo del Cambio Cultural exige (Llanos i Serra, 2003):

- Realizar un análisis de la propia posición y disposición de ser el motor del *cambio*, y por ello actuar en consecuencia. Se debe tener una visión clara, redefinir los valores y crear significados compartidos con el resto de la organización. El líder comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización, siendo capaz de explicar el por qué del cambio y por qué ahora.
- Concebir el *cambio* como una gran oportunidad de aprendizaje y de desarrollo personal y en equipo.
- Revisar los sistemas de pensamiento y estilos de dirección, siendo consciente de que el proceso de *cambio* no sigue un camino lineal sino que conlleva continuos avances y retrocesos.
- Adoptar una postura firme pero flexible, desarrollando una gran capacidad de observación y de atención para con los mensajes

enviados por el personal, atendiendo los procesos emocionales y las resistencias que surgen ante el *cambio*, dejándose ayudar por las políticas de Recursos Humanos. El líder expresa optimismo acerca del futuro, con fuertes expresiones de confianza personal y entusiasmo.

- Por último, y base para el éxito: *mantener una comunicación frecuente con todos los empleados.*

La responsabilidad social, nuevo elemento cultural para gestionar

La acción social, tradicionalmente, ha sido gestionada desde un enfoque caritativo, sin considerarla integrada en el negocio. Sin embargo, esta concepción está cambiando, y actualmente es cada vez mayor el número de empresas que entienden la acción social como un elemento creador de valor producida por una demanda real de su entorno. Hoy, los ciudadanos también atribuyen a la empresa gran parte de la responsabilidad sobre la problemática social.

La responsabilidad social de la empresa se manifiesta mediante las aportaciones en dinero o productos de carácter caritativo y en servicios que destinan una parte de su precio a proyectos sociales. La acción social se puede desarrollar dentro; por ejemplo, algunas empresas contratan a personas con discapacidades. Cada vez ambas acciones son más valoradas por los empleados, que se sienten identificados y orgullosos de formar parte de una organización cuya cultura está comprometida con su comunidad.

Por tanto, uno de los motivos para incluir la acción social en su estrategia es considerarla como generador de empleo, y éste constituye un principal componente de su imagen. La empresa actúa más por compromisos de sus directivos o por responsabilidad social que por rentabilidad directa. Tampoco olvidan estas empresas la capacidad de atraer nuevos clientes y la satisfacción de los actuales.

La acción social no solo genera beneficios externos, como son la comunicación, la imagen o la promoción de productos/servicios, sino que también genera unos beneficios internos relacionados con la Cultura Corporativa y la gestión de recursos humanos, para lo que la acción social puede ser una forma de mejorar la motivación o accionar determinados valores dentro de la empresa³.

La integración de la acción social en la estrategia, cultura y organización de la empresa debe seguir los pasos de cualquier proceso de cambio, y una vez tomada la decisión, requiere la consideración de cualquier trabajo de consultoría profesional. Por ello, la Alta Dirección debe asumir el liderazgo, y desarrollar una investigación previa de la problemática social y de las organizaciones del entorno.

Se debe definir claramente el objetivo de integración de la empresa en la sociedad y negociar con las organizaciones sociales seleccionadas para obtener acuerdos a medio/largo plazo. Asimismo, debe desarrollarse una evaluación permanente de los resultados para la empresa y para la sociedad.

No debemos olvidar que la tendencia del mercado depende de la evolución de los jóvenes de hoy, y la juventud actual es mucho más solidaria que generaciones anteriores. Esto supone un aliciente para impulsar la acción social de las empresas, porque existe una clara influencia en las decisiones de compra.

La intranet se suma a la responsabilidad social de las empresas. Así, las organizaciones parecen estar trazando un nuevo camino *on line* en la participación activa de sus empleados respecto a sus compromisos sociales.

3 Por ejemplo, una iniciativa orientada a los clientes suele permitir que se sumen los empleados o que la conozcan, con el consiguiente beneficio interno, ya que los empleados pueden ser unos excelentes promotores de la empresa ante el mercado.

Comunicar la cultura

La función de la comunicación interna que más nos interesa para este texto es la cultural, en el sentido de que entre los contenidos de la comunicación interna se transmiten normas asumidas, pautas de comportamiento y valores no escritos que constituyen la cultura corporativa. El trabajo fundamental de la comunicación interna es el de crear vínculos y definir una cultura empresarial. La comunicación interna es la herramienta que ayuda a que los empleados hagan una formación constructiva del escenario, la empresa y de su relación con ella, y a ser conscientes del papel que les toca asumir en la empresa (Barreto, 2000).

Hasta ahora, en la cultura de empresa prevalecía la estructura y comportamiento rígido, pero el paso hacia sistemas abiertos favorece la necesidad de abrir y agilizar sus diseños organizativos. Asistimos por tanto, al fin de las estructuras jerarquizadas y estáticas, caracterizadas por la fragmentación de la empresa en estructuras funcionales alejadas entre ellas (González de Rivera, 1997). Ahora, con las nuevas formas organizativas caracterizadas por su flexibilidad, rapidez y comunicación, se tiende a la formación de una nueva cultura empresarial. Esta necesidad de encontrar la unidad en la cultura lleva a la empresa a elaborar una filosofía de cómo concebir, diseñar e implantar su política de comunicación interna para difundir la cultura de la empresa.

Lo expuesto hasta aquí demuestra lo importante que es para la cultura de empresa el liderazgo, la participación del empleado en las políticas de decisión para una mayor identificación con su cultura. Además, comunicar de una manera abierta la misión, valores, objetivos y evolución de la empresa, e informar de los resultados, proporciona confianza en los empleados. Como consecuencia, la motivación laboral aumenta y en consecuencia, la productividad.

Un ejemplo lo podemos ver en la empresa multinacional británica del sector de bebidas, Allied Domecq, que tiene toda una declaración

de intenciones de sus principios y valores, que trasladan la visión y la misión de la compañía a los empleados, y recogen el posicionamiento de ésta respecto a las marcas, consumidores y clientes. Para esta empresa, los empleados son los que hacen crecer a la empresa, llegan a sus clientes y los fidelizan. En este sentido, los valores corporativos se traducen en un respeto hacia la persona a través de un compromiso explícito con el desarrollo de su talento. Por ello, las políticas de recursos humanos son altamente pro-activas, en el sentido de que se implantan prácticas orientadas a hacer de la empresa un lugar atractivo para trabajar, con el objetivo de atraer y retener el talento. La manera de hacerlo es proporcionando calidad de vida laboral y personal.

La política de relaciones laborales debe fomentar el buen ambiente laboral, impulsando la comunicación abierta y transparente con los representantes de los trabajadores. Es una buena idea considerar los puestos de trabajo como no estables, multidisciplinares y de roles cambiantes, fomentando la necesidad de adaptar a las personas al puesto, a la estrategia y lo que es más relevante, a la cultura.

Si bien la cultura corporativa reacciona de forma natural a los cambios continuos del entorno y puede adaptarse sola a una nueva situación, es preferible anticipar los acontecimientos y planificar el rumbo de la empresa para no desviarla de sus objetivos. De ahí la necesidad, una vez más, de su gestión, sin olvidar que debe ser un punto estratégico en el plan de comunicación.

Es el caso de la empresa Sommer Allibert-Faurecia, multinacional del sector del automóvil, cuyas acciones previstas en su política de comunicación son un fiel reflejo de su cultura y filosofía. En primer lugar, abordaron la *satisfacción del cliente*, utilizando recursos de comunicación necesarios para conocer las opiniones de los clientes y mejorar su grado de satisfacción con la empresa. En segundo lugar, la *transparencia de la información*, dando a conocer informaciones y resultados de la empresa, sus objetivos, estrategias y apoyar la implicación de todos para su consecución. En tercer

lugar, afrontaron el aspecto del *clima laboral*, detectando las necesidades y los problemas, implicando a todos en su solución y fomentando el trabajo en equipo. Y por último, el *cambio cultural*, estimulando la asimilación de los cambios y fomentando los estilos de dirección participativos para contar con las ideas de todos.

Precisamente para este cambio cultural, se trabajó sobre cinco ejes: autonomía y responsabilidad para organizar la fábrica en grupos autónomos de producción; resolución de problemas con el desarrollo de herramientas sistemáticas y conocidas por todos; desarrollo personal incentivando la polivalencia y la transmisión de conocimiento a sus compañeros; reconocimiento de su trabajo y evaluación continua de su desempeño; y comunicación, donde cada grupo autónomo dispone de un espacio para publicar los indicadores de productividad y calidad, y para reunirse con sus compañeros.

Otro ejemplo de una buena comunicación de la gestión cultural la representa el Grupo Hero, multinacional de la alimentación y bebidas, que cuenta con unos valores organizativos bien afianzados a los largo de su historia (más de 80 años en el mercado). Así, el trabajo en equipo por encima de la individualidad, la orientación al resultado y al cliente y, sobre todo, un espíritu emprendedor con iniciativas y acciones eficaces, son los valores que guían la cultura organizativa de esta empresa⁴.

La filosofía de las empresas que deseen potenciar sus valores de respeto al individuo y al trabajador tienen que preocuparse de incluir todo tipo de acciones contra la discriminación por razones étnicas o culturales, promocionando la representación dentro de la empresa de grupos poco representados. En referencia al respeto hacia el trabajador, es un tema en el que se concentra todo lo referido a la

4 Otras apuestas de esta empresa que tienen como objetivo la diferenciación e identificación del empleado son las ayudas a fondo perdido, obsequios internos, servicio de banca virtual, ayuda para libros escolares, todo tipo de asesoramiento, contratación de familiares de trabajadores, actividades y relaciones sociales y deportivas, entre otras.

política de compromiso con el desarrollo profesional, la formación y capacitación, así como la seguridad, el cuidado a la salud y las condiciones en el trabajo.

Uno de los canales por los que la empresa transmite cultura y permite al empleado expresarse es el portal o la intranet de la empresa. El objetivo de una buena intranet es ser un espacio único, suficientemente amplio como para dar entidad a diversas parcelas de contenidos que satisfagan la necesidad de información y de gestión profesional y personal de los empleados.

En ese afán por comunicar la cultura, la intranet empresarial debe seducir para atraer al usuario, lo cual se consigue con un diseño profesional y coherente a la imagen y cultura corporativas. La intranet debe sorprender para mantener de forma constante el interés del usuario (los recursos gráficos y de audio ayudan a conseguirlo, - pero cuidado, las mejores webs no son las que más animaciones tienen-), y debe convencer, formando parte de la actividad diaria del usuario. Por último, brindará los elementos necesarios para que sea una herramienta de trabajo imprescindible⁵.

Pensar en la intranet como responsabilidad del departamento de comunicación, como unidad dependiente del resto de departamentos (y con dependencia directa de la Dirección General) explica la situación ideal de un departamento de comunicación que recopila información para la intranet, pero que ésta no pertenece a un área concreta. A pesar de que muchas empresas todavía están en el primer nivel de implantación de su portal del empleado, esto supone ya un gran paso para la empresa, que culturalmente empieza a considerar a los empleados como clientes internos a los que hay que comprometer y fidelizar para ser competentes.

5 En la intranet de Sanofi-Pharma, estas características se vuelcan en una redacción cuidada e imaginativa, con guiños lingüísticos y metáforas visuales que despiertan la atracción a primera vista. Utiliza recursos de audio y video tomados de la publicidad.

Los profesionales y empleados que estén más satisfechos con su portal tienen, en general, mayor nivel de satisfacción en su trabajo y desarrollan un mayor sentimiento de pertenencia a la organización. Para que el portal del empleado genere cambios en las actitudes de los empleados es necesario que se adapte a las necesidades y expectativas de éstos, por lo que es imprescindible contar con su retroalimentación.

Programa de desarrollo cultural

Para elaborar un programa de cambio y desarrollo cultural es necesario implementar una serie de acciones, en las que la comunicación desempeña un rol fundamental. Para planear un cambio de cultura debe hacerse un diagnóstico que permita identificar cuáles son los elementos de la cultura actual. Éste permitirá, en primer lugar, reconocer los principios y valores de la cultura. De esta manera se comprueba si éstos son, realmente, un vínculo que llevará a la empresa hacia el éxito. De no ser así, habrá que criticarlos ya que, algunas veces, los valores de una cultura pueden atraer el caos, y reformularlos reajustándolos por parte de la Alta Dirección de la empresa.

También habrá que determinar, mediante este diagnóstico, la coherencia de las creencias, mitos, ceremonias, comportamientos, símbolos, liderazgo y comunicación con los principios y valores establecidos por la empresa. De igual manera, habrá que realizar mediante un programa ajustes, de no existir esa coherencia, para fomentar su fortalecimiento. No debemos olvidar que en función del diagnóstico, sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional hay que revisar el estilo gerencial de la Alta Dirección y mandos intermedios, para así establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores.

La Alta Dirección debe promover la crítica constructiva, organizando por ejemplo, mensualmente, una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances que se realizan

en la empresa, y/o también puede colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades.

Un error que hay que evitar es que el cambio quede solo en filosofía, pues lo importante es especificar en acciones concretas y analizar la organización como un sistema en el que cada una de las partes que lo componen concuerdan con la filosofía nueva: procesos, personas, producto y filosofía de la empresa (misión, visión, valores, etc...). Sobre todo, lo más importante para consolidar un proceso de cambio de cultura es que lo que se dice y se hace sea coherente con las acciones que ejecutemos como empresa.

Por ello, ante el resultado de los anteriores diagnósticos de la cultura, es recomendable preparar material publicitario como folletos, videos, conferencias, textos que formulen la cultura de la empresa, y distribuirlo en todas las instalaciones de la empresa. Hay que poner en práctica un Programa de Inducción que permita al empleado visualizar el nuevo escenario de su empresa, realizando un seguimiento de la plantilla, tanto a los nuevos trabajadores como a los que llevan ya tiempo en la empresa con el objetivo de fortalecer la cultura en la organización.

Merece la pena destacar los recursos creativos utilizados por algunas empresas para transmitir una nueva cultura asociada, por ejemplo, a un cambio de marca, unos recursos alejados de los parámetros del mundo formativo.

Expongo a continuación un proceso de diseño largo y minucioso. El tempo de la acción formativa está marcado en un “in crescendo” emotivo, y todas las acciones están dotadas de una profunda simbología.

En primer lugar se reúne a los empleados en un gran auditorio, siendo la entrada muy simbólica, ya que éste se encuentra totalmente a oscuras y los *alumnos* entran en la sala con unos bastoncitos de luz química. Con este acto se pretende simbolizar cómo, con un poquito

de luz de cada uno de los participantes, se puede iluminar una nueva situación, oscura, difusa y borrosa, como es el cambio de marca y de cultura empresarial.

A continuación se realiza una serie de presentaciones por parte de los directivos de la empresa. Enmarcadas en un tono de empowerment, de análisis de mercado y de necesidades de cambio, se va predisponiendo al auditorio en un “in crescendo” para sentir la necesidad de un cambio. Estas presentaciones tienen que ser trabajadas, pensadas y diseñadas con mucho cuidado, midiendo la adecuación de cada palabra al objetivo de la acción formativa.

Una de estas presentaciones tiene como reto, en menos de una hora, simular ser miembro de la empresa y detallar el desarrollo de un proceso de cambio y el importante papel de las personas implicadas en él. El objetivo es transmitir una actitud y una necesidad. Para ello, se cambia de lugar a todos los participantes, y mediante una filmación y posterior proyección se puede observar cómo hay personas que cambian de lugar con una sonrisa en la cara, que incluso aprovechan la ocasión para sentarse al lado de un amigo.

Por otro lado, hay personas que con el mayor pesar cambian de lugar pero no hablan con nuevas personas.

Este objetivo se ve complementado con una presentación realizada por un actor, que es el encargado de despertar una profunda reflexión sobre la imagen de marca. Se les da a los empleados una bolsa de cotillón, y el actor debe conseguir que todos se disfrazen con collares, matasuegras, globos, sombreros... Una vez ataviados así se les toma una fotografía que se proyecta a gran formato. La reflexión va encaminada a demostrar cómo el equipo humano de una gran empresa, rico en experiencia y en conocimientos, está ofreciendo una imagen alejada de la realidad. Sin embargo, esta imagen, fácilmente manipulable y cambiabile, podría ser interpretable en el sentido contrario, es decir, vamos a poner un poco de cada uno de nosotros para modificar la imagen de la compañía hacia un nuevo horizonte.

Otro objetivo es demostrar en 50 minutos los beneficios e inconvenientes del trabajo en equipo y la influencia negativa para la compañía derivada del hecho de no ir al mismo ritmo todos los empleados. Con ayuda de un equipo de actores se diseña una actividad en la que los empleados, divididos en dos círculos concéntricos y sustentando un elástico, aprenden un ritmo que desemboca en una coreografía final. Es una actividad simple, pero que sirve para ilustrar quién pisa al compañero, quién no respeta el ritmo, quién colabora, etc.

En un tono más lúdico, se realiza otra actividad para ilustrar la necesidad de adquisición de nuevas habilidades. Con tal objetivo, se puede contratar a una compañía de baile especializada en tangos. Tras elegir a una serie de individuos previamente seleccionados en la fase de diseño del programa, se procede a que reciban unas clases de tango en una sala apartada del resto de compañeros. Más tarde, esta actividad se proyecta en tiempo real en la sala grande. Los *alumnos* escogidos, que no saben nada de la actividad, se disponen a adquirir estas nuevas habilidades. Hasta aquí, se han trabajado todos los aspectos previos para predisponer al cambio de marca. A continuación, hay que trabajar los efectos postraumáticos.

Para ello, se empieza la jornada con todos ataviados con ropa nueva, de marca, simbolizando la nueva etapa por delante. Se hace una reunión de Tai-Chi, que representa la búsqueda del equilibrio y la armonía necesarias en la vida personal, grupal y empresarial. Después de otras ponencias relacionadas con los nuevos planes de la empresa, se realiza una última actividad en la que se simboliza el espíritu constructivo necesario por parte de todo el personal de la compañía. Con tal objetivo, se construye un logo gigante, donde cada empleado es parte integrante del mismo. Ataviados con una pieza de dos metros cuadrados, se construye la nueva imagen de marca que es immortalizada en una foto.

Como resumen, se puede comentar que para ilustrar el ritmo “in crescendo” que tiene todo proceso de cambio, se planifica el evento

con unas premisas en cuanto a emotividad, música y actividades. Para ilustrar el temor lógico ante una situación oscura y de cambio, y representar un modelo de superación de dichos temores a nivel individual, se realiza la entrada al auditorio con bastoncitos de luz. Para predisponer al personal implicado como figura activa y responsable en el proceso de cambio, se plantean todas las ponencias de los directivos y la del actor. Para ilustrar el esfuerzo, el trabajo en equipo y la necesidad de mantener todos un mismo ritmo, se realiza la actividad de los actores y la coreografía. Para demostrar la capacidad de aprendizaje de nuevas habilidades que garanticen el éxito en los cambios se contrata a los profesores de tango. Gracias al Tai-Chi se ilustra la necesidad y la esperanza de que con un poco de esfuerzo individual se consigue restablecer el equilibrio necesario después de toda etapa de crisis.

Podemos hacernos unas preguntas ante este tipo de formación que nada tiene ver con programas tradicionales de formación. Porque, ¿cómo evaluar el impacto de este tipo de acción?, ¿se puede considerar como formativa para un cambio de cultura?, ¿se aleja tanto de la formación clásica como para que los empleados la consideren como tal?, ¿el impacto de esta formación es instantáneo o pierde potencia con el tiempo?, ¿es más influyente precisamente por su poco parecido con la formación clásica?

Conclusiones

La Comunicación Interna es un factor crítico en la organización y debe contar con el imprescindible apoyo de la Alta Dirección para lograr resultados, especialmente a la hora de aunar esfuerzos entre todas las áreas. Por ello, cuando se desea que la cultura corporativa sea compartida por todos los miembros de la empresa, empieza una ardua labor de poner en marcha todos los instrumentos de comunicación (intranet, focus groups, entrevistas individuales...) , para no solo transmitir sino convencer y lograr la identificación del trabajador para con su empresa.

Implantar un cambio es relativamente fácil y rápido. Dicho así parece una exageración, pero lo ilustramos con varios ejemplos: podemos introducirnos en las nuevas tecnologías, a veces nos vemos obligados a la movilidad geográfica, cambios en los procedimientos de trabajo... y en el extremo, cambios en los sistemas de valores y la cultura de la organización. En todos los casos tenemos claro qué es lo que queremos cambiar. Este **qué** es algo tangible, observable y podemos tener los pasos muy claros y definidos. Lo realmente difícil aparece cuando, estando convencida la Dirección de la necesidad de implantar esas nuevas formas de proceder, se tiene que obtener el compromiso de las personas que realmente deben llevarlo a cabo. Ahí radica el quid de la cuestión.

Por ello, el papel de la Comunicación Interna para transmitir esa nueva cultura organizacional se torna fundamental. Una comunicación clara y transparente, con un liderazgo bien asumido y ayudado por las nuevas tecnologías, son las claves para que la gestión de la cultura, sea de cambio o no, se califique de exitosa. Parece más adecuado empezar por objetivos modestos, comprensibles por todos los miembros de la organización y tangibles. Se puede hablar de algo así como «vamos a intentar hacer cosas de forma distinta y para un futuro mejor sobre las que ahora vamos haciendo». Luego ya vendrá algún examinador que bautizará el cambio de cultura.

Bibliografía

- Barreto Fuejo, Beatriz (2000). **La comunicación interna: de la preocupación a la acción**, en *Capital Humano*. Número 137. Octubre.
- González de Rivera, Luis (1997). **Aprender a trabajar en equipo: clave de las organizaciones que aprenden**, en *Alta Dirección*. Número 191. Enero-Febrero.
- Hofstede, G. (1997). **Cultures and organizations. Software of the mind**. New York, Mc Graw-Hill.
- Lyotard, J.F. (1984) **La condición postmoderna**. Madrid, Cátedra.
- Mintzberg, H. (1995). **La estructuración de las organizaciones**. Barcelona, Ariel.
- Sáenz, M.T (2004). **La intranet de Aventis-Pharma: La creatividad hace la unión**, en *Capital Humano*. Número 182. Noviembre.
- Schein, E. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey-Bass.
- Simón, C. (2004). **Desarrollo actual y perspectivas del portal del empleado en las empresas españolas (III)**, en *Capital Humano*. Número 181. Octubre.

Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional

*Ruth Pacheco González**

Introducción

La gestión por competencias se presenta hoy como otro de los desafíos que deben enfrentar las organizaciones y, especialmente, sus ejecutivos. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades técnicas requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos y destrezas necesarios para interactuar eficazmente, los cuáles son altamente valorados en la actualidad, a saber: capacidad de conducir equipos de alto desempeño, empatía, trabajo en equipo, capacidades de crear e innovar y, muy especialmente, habilidades comunicacionales.

Dentro de esta perspectiva, implementar un modelo de gestión por competencias coadyuva al logro del éxito organizacional, en la

* Chilena; trabajadora social y socióloga. Magíster en Desarrollo Urbano. Docente y consultora nacional e internacional.

medida en que su fuerza motriz es la valoración del capital humano y, por ende, el desarrollo del capital intelectual, relacional y estructura, ejes en esta sociedad del conocimiento. La identificación de competencias organizacionales, la adecuación de éstas con las normas de competencias, la evaluación periódica de dicha interrelación y la consiguiente certificación de estas competencias se constituyen en las tareas más desafiantes de los profesionales actuales, ya sea en los sectores públicos o privados. Gestionar por competencias es gestionar el conocimiento dentro de nuestras organizaciones y responder a los retos de la sociedad contemporánea.

Hoy en día, la civilización humana alcanza altos niveles de desarrollo. Hemos llegado al espacio, y el conocimiento se duplica cada cuatro años. Los tiempos de cambios trascendentales son cada vez más cortos, y el sistema social que hemos tejido los seres humanos requiere cada vez de mayores destrezas, mayores habilidades, mayor conocimiento y mayor capacidad de adecuación al cambio. Vivimos en una etapa de transformación política, social, cultural, económica y tecnológica. Los paradigmas que nos habían gobernado hasta los años noventa del siglo pasado se han transformado y, hoy como nunca, necesitamos nuevas ideas, nuevas herramientas, nuevas competencias y nuevos líderes para nuevos escenarios. Un escenario de cambio.

La revolución que ha generado los avances tecnológicos en todas las áreas de la actividad económica y su impacto en la vida social, han determinado la necesidad de un rediseño de todas las organizaciones y ámbitos de expresión de la existencia humana. La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

La globalización ha generado nuevas demandas a los distintos actores empresariales y, es así como, cada factor productivo debe

ser eficaz y eficiente en el logro de sus objetivos, pues es esta la única forma de permanecer vigente dentro de mercado y sobrevivir dentro de esta dinámica de cambio constante.

La sociedad contemporánea, de acuerdo con la preeminencia de distintos componentes, ha sido denominada como una sociedad de incertidumbre, por la incapacidad de predecir con certeza los escenarios futuros; como una sociedad en continuo aprendizaje, por la rápida obsolescencia del conocimiento y el imperativo de ejercer en los diversos contextos de la vida cotidiana nuevas prácticas e innovar; y, como una sociedad informacional, en la cual la comunicación ha sido uno de los segmentos más impactados. Esta última perspectiva, presente esencialmente en la obra de Manuel Castells¹, se sustenta en la idea de la existencia de una economía del conocimiento. Este autor plantea que *“es una economía que está centrada en el conocimiento y en la información como bases de producción, como bases de la productividad y bases de la competitividad, tanto para empresas como para regiones, ciudades y países. Esto tiene grandes consecuencias, porque el tratar de cómo se genera productividad quiere decir cómo generamos riqueza, que en el fondo es la base material para lo que luego podamos hacer”*².

La nueva economía, base del desarrollo humano, es global e informacional. Es informacional porque la productividad y la competitividad de las unidades o agentes de esta economía dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficiencia la información basada en el conocimiento. Es global porque su organización se da en el mundo entero ahora interrelacionado³.

1 Castells, Manuel. La era de la informacion: Economia, sociedad y cultura. El poder de la identidad (vol.2) (2ª ed.) Alianza Editorial, S.A. 2003, La era de la informacion (vol. 3: Fin del milenio) (nueva edicion) Alianza Editorial, S.A. , 2001.

2 ibidem

3 ibidem

Existe una gran incertidumbre entre los dueños, presidentes, gerentes, administradores y ejecutivos de las empresas sobre la globalización de los aspectos económicos, sociales y políticos que circundan la sociedad. La nueva tendencia de ser global, para las empresas crea nuevas exigencias y oportunidades en todos los sectores de la economía, siendo su principal desafío el rol que deben jugar las personas como el principal activo de la organización. En esta sociedad del conocimiento, el capital humano de excelencia es una ventaja competitiva en cualquier empresa.

El valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes,... en resumen, en lo que se ha venido a llamar *capital intelectual o conocimiento*⁴. El capital intelectual, según su precursor Thomas Stewart, «*es la suma de todos los conocimientos de todos los empleados de una empresa que le dan a ésta una ventaja competitiva*». Por lo tanto, los directivos necesitan identificar a quienes producen este capital dentro de su empresa, motivarlos a compartirlo y luego gestionarlo.

De las incontables herramientas propuestas para llevar adelante la gestión del capital intelectual, una se ha perfilado como la más poderosa y efectiva: la gestión por competencias. No por su simplicidad o atractivo, ni por el buen marketing que se ha montado sobre ella, sino porque sencillamente es la única herramienta de gestión que hasta hoy ha servido para identificar y administrar el capital intelectual y ha producido resultados económicos.

La gestión por competencias permite identificar quiénes producen los conocimientos, cómo lo logran y, sobre todo, qué hacen con ellos. Por lo que es necesario realizar una primera aclaración: el conocimiento no es información, sino el producto del procesamiento

4 García-Tapial Arregui, Joaquín Director de Programas Máster – EOI Andalucía. Entrevista.

que de esa información realiza el cerebro humano. Sin embargo, si redujéramos el conocimiento solo a este procesamiento inteligente de la información, perderíamos de vista el aspecto más importante del mismo: el conocimiento es la guía, el mapa que nos permite actuar sobre la realidad desde una perspectiva determinada.

De esta manera, generar capital intelectual implica, tanto procesar la información de manera inteligente, como actuar en el mundo desde una perspectiva novedosa. Las personas no solo piensan, sino que también actúan, y es al actuar cuando producen resultados. Para ello necesitan ciertas actitudes y motivaciones que los lleven a querer hacer algo con sus conocimientos, y para poder hacer deberán poseer o desarrollar aquellas habilidades que les permitan producir resultados a partir de los conocimientos que generan.

Ante este nuevo marco de actuación, la empresa que identifique los conocimientos y capacidades de su personal, su capital intelectual, que desarrolle su capacidad de aprendizaje, que potencie la innovación constante y la creación de nuevos conocimientos y que apoye su crecimiento en estos factores, estará en situación de afrontar los retos futuros. La necesidad de insertarse en los mercados internacionales y la interconexión entre éstos conlleva a las organizaciones a diferenciarse a partir de capacidades intangibles y muy difíciles de copiar y, para ello, otro de sus imperativos es el desarrollo de una cultura de aprendizaje organizacional.

“El aprendizaje organizacional, en el contexto actual, son los esfuerzos para incrementar día a día el intelecto fundamental de la organización. Inspirar al personal para aprender, porque la excitación y energía que obtienen del aprendizaje son enormes y esto da energía a la organización. Se debe dar un ambiente de aprendizaje a los equipos de trabajo, habrá que pelear día tras día contra la burocracia que restringe el aprendizaje, habrá que eliminar la actitud en el personal de “yo sé nueve cosas y te enseño ocho”; y convertirla en “te enseñaré nueve cosas hoy y mañana por la mañana te

enseñaré la décima". J. Welch ex CEO de General Electric, citado en Tech learn, Trends N° 228, 28 Nov 2001 y, Latham 2001⁵.

La estrategia de aprendizaje consiste en que el esfuerzo sea sistemático, por lo tanto, una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje se difunde ampliamente, donde su mayor potencialidad radica en su capacidad de aprender. Tal capacidad no estaría concentrada en algún componente particular de la organización, por el contrario, estaría distribuida a lo largo y ancho de su ser organizacional, esparcida en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización.

*"El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano"*⁶. Esta frase escueta insinúa que detrás del aprendizaje hay una intencionalidad que no es meramente instrumental, pues apunta a la esencia de lo humano. Es en este contexto en que la *gestión por competencias* es una estrategia para lograr una organización inteligente y, por ende, una comunidad de personas en continuo aprendizaje.

Gestión por competencias: una opción para hacer a las organizaciones más competitivas

*"El profesional más adecuado es aquel que, además de conocimientos, tiene habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función"*⁷.

5 Lecturas. Revista Conexione. Doc. Html.www.portaldelconocimiento.net [Consulta Septiembre 2004]

6 Senge, Peter. 1990,1992. La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente. Buenos Aires: Granica. Edición original : 1990. The fifth discipline: The Art & Practice of Learning Organization. EEUU: Doubleday.

7 Graminga, Maria Rita: MRG Consultoria e Treinamento Empresarial Belo Horizonte – Brasil
Fuente: P&A Partners <http://www.pa-partners.com>

Un modelo que se viene delineando como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos es el de la **gestión por competencias**.

Se trata de una manera de lidiar con lo cotidiano, de tal manera de posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o cualquier tipo de organización. En el contexto actual, competencias son: *“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”* (Levy Leboyer). Podemos también designarlas con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras.

Las competencias, una breve visión histórica

El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo⁸.

Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación. Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada

8 Spencer, Jr. mMcClelland d. and Spencer s. m. Competency Assessment Methods. History and State of the Art. Hay/Mc.Ver Research Press. 1994

relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos⁹.

La definición de las competencias apuntó a incluir lo que realmente ocurría en el lugar de trabajo a partir de la preocupación por el desempeño que tenía la economía británica en el mercado mundial. Del mismo modo, se tienen antecedentes en los Estados Unidos, donde la preocupación por las nuevas demandas a los trabajadores originaron una serie de trabajos que indujeron a la revisión de las políticas y prácticas realizadas en países que basaban sus estrategias competitivas en la productividad de su gente. Esta preocupación, además, resultó en la definición de un grupo de competencias que fue incluido en el Informe SCANS¹⁰. En éste, se identificó a cinco categorías generales de competencias: gestión de recursos, relaciones interpersonales, gestión de información, comprensión sistémica y dominio tecnológico.

Aplicaciones del enfoque de competencia laboral en América Latina

En América Latina, las competencias laborales han estado vinculadas con el diseño de políticas activas de empleo, que insisten en mejorar la transparencia en el mercado de trabajo y facilitar un mayor y mejor acceso a una capacitación con características de pertinencia y efectividad.

A medida que avanzan los diferentes acercamientos y las nuevas explicaciones a la compleja realidad del desempeño actual en el trabajo, se diversifican los conceptos sobre competencia laboral. Sin embargo, como se verá en las líneas siguientes, las variadas definiciones comportan una buena cantidad de elementos comunes.

9 Whitear, Greg. Calificaciones profesionales nacionales. En: Competencia Laboral. Antología de Lecturas. Conocer. 1997.

10 Secretary's Commission on Achieving News Skills. 1992.

A continuación se recogen varias de las más recientes acepciones del concepto de competencia laboral:

Marelli (2000)¹¹ define: *“La competencia es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos”*. Y agrega que son: *“capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo”*.

Ibarra (2000)¹² la define como *“la capacidad productiva de un individuo, que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; es decir, la competencia es la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser”*.

Desaulniers (2001)¹³ la conceptualiza así: *“la capacidad para resolver un problema en una situación dada, lo que significa decir que la medida de ese proceso se basa fundamentalmente en resultados....”* Teniendo presente que la competencia es una capacidad laboral, medible y demostrable, es necesario abordar las diferentes perspectivas con las que usualmente se aborda el concepto. En efecto, Gonzci (1996)¹⁴ plantea tres grandes tendencias en la tipificación de las competencias: la primera, como una lista de tareas desempeñadas; la segunda, como conjunto de atributos personales y la tercera es un enfoque integrado u *holístico*.

11 Marelli, anne. Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia. Documento de trabajo fotocopiado. 1999.

12 Ibarra, Agustín. Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral. Boletín Cinterfor/Oit No. 149. Montevideo. 2000.

13 Citada por: Arruda, Concepción. Cualificación versus Competencia. Boletín Cinterfor/Oit. No. 149. Montevideo. 2000

14 Gonzci, Andrew y Athanasou, James. Instrumentación de la Educación Basada en Competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia. En: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. SEP. CNCCL. CONALEP. México. 1996

La competencia a través de las tareas desempeñadas

Esta vertiente concibe el desempeño competente como aquel que se ajusta a un trabajo descrito a partir de una lista de tareas claramente especificadas. Usualmente, las tareas describen acciones concretas y significativas que son desarrolladas por el trabajador.

El desempeño competente en esta tarea está claramente indicado en su enunciado. Este enfoque se refleja claramente en algunas metodologías que identifican las tareas como *competencias*, como es el caso del DACUM, AMOD y SCID.

Una de las críticas más usuales a este enfoque está fundamentada en que, al fijar su atención en las tareas una a una, se pierde de vista la concepción global de la ocupación, las relaciones y la interacción necesarias entre las tareas para lograr el objetivo de la ocupación.

El enfoque de competencias como lista de tareas ha mejorado y ampliado su horizonte de reflexión sobre el trabajo. A este respecto, son notorios los desarrollos propuestos por Mertens (1997)¹⁵ y por Norton (2000)¹⁶ para facilitar ampliaciones a las metodologías de análisis del trabajo, incorporando, además de las listas de tareas, elementos contextuales de la ocupación y competencias clave muy relacionadas con atributos para la solución de los problemas emergentes y las distintas situaciones de trabajo.

La competencia en términos de atributos personales

Este acercamiento a las competencias se centra en aspectos más característicos de las personas y de carácter más amplio en cuanto a su aplicación en el trabajo. Los atributos son definidos usualmente

15 Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. 1996

16 Norton, Robert. DACUM.Center on Education and Training for Employment. Ohio State University. 2000

en forma genérica, de modo que permiten su aplicación en diversos contextos.

Normalmente, se trata de la definición de atributos subyacentes que ocasionan un desempeño laboral exitoso. Como ejemplo pueden citarse competencias como *comunicación efectiva* o *pensamiento crítico*, que pueden aplicarse en una amplia gama de contextos de trabajo.

Estas características generales o atributos poseídos por las personas serían capaces de explicar su desempeño superior en el trabajo. Al respecto, están altamente relacionadas las investigaciones de McClelland y Spencer. Bajo esta perspectiva, la competencia laboral está definida no solo en el ámbito de lo que la persona sabe hacer y puede hacer, sino también en el campo de lo que quiere hacer. Estos modelos de competencia suelen especificar cada uno de los grandes atributos en diferentes graduaciones o niveles para asociarlos al desempeño. Dentro de ellos se destaca el comportamiento orientado hacia el trabajo bien hecho. Algunas de las competencias laborales como atributos son: liderazgo, trabajo en equipo, análisis y toma de decisiones y orientación al cliente.

El enfoque integrado (holístico) de competencia

Resulta de la visión combinada de las dos aproximaciones anteriores. En efecto, combinar el enfoque de tareas con el enfoque de atributos personales permite una visión más amplia y *holística*¹⁷ de la competencia.

Considera la complejidad en la mezcla variada de conocimientos, habilidades y destrezas que entran en juego en el desempeño. Este enfoque pone en común tanto las tareas desempeñadas como los atributos del individuo que le permiten un desempeño exitoso.

17 En la teoría de sistemas, el holismo o sinergia es la característica del sistema que se resume en su capacidad para lograr, en conjunto, un efecto mayor al que lograría cada una de las partes actuando aisladamente.

También considera el contexto en el cual se lleva a cabo el trabajo y permite integrar la ética y los valores como parte del concepto de competencia laboral. En este sentido, la competencia laboral implica la capacidad de movilizar una serie de atributos para trabajar exitosamente en diferentes contextos y bajo diferentes situaciones emergentes.

Los conocimientos se combinan con las habilidades y con la percepción ética de los resultados del trabajo en el ambiente, con la capacidad de comunicarse y entender los puntos de vista de sus colegas y clientes, la habilidad para negociar e intercambiar informaciones, etc.

La competencia, así concebida, valora la capacidad del trabajador para poner en juego su saber adquirido en la experiencia. De esta forma, se entiende como una interacción dinámica entre distintos acervos de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes movilizados según las características del contexto y desempeño en que se encuentre el individuo.

Definición de competencia

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo.

Además del concepto y sus múltiples acepciones, es necesario reconocer que la competencia laboral puede ser establecida, identificada, medida y, por tanto, evaluada. Del mismo modo, la competencia laboral es susceptible de ser incluida como objetivo de desarrollo en los programas formativos. Todo ello resume su extraordinario potencial como herramienta para organizar acciones

formativas, de reconocimiento de aprendizajes y de gestión del talento humano. Concebida de esta forma, la descripción y evaluación de una competencia revisten un mayor grado de complejidad y del mismo modo en relación con su evaluación.

La competencia profesional es vista como la manifestación de varias competencias puestas en juego en el ejercicio del trabajo. Estas son: la competencia técnica, la competencia metodológica, la competencia social y la competencia participativa.

Tipologías de competencias

Competencia técnica. Es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarias para ello.

Competencia metodológica. Implica reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, encontrar soluciones y transferir experiencias a las nuevas situaciones de trabajo.

Competencia social. Colaborar con otras personas en forma comunicativa y constructiva, mostrar un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal.

Competencia participativa. Participar en la organización de ambientes de trabajo, tanto en lo inmediato como el del entorno, capacidad de organizar y decidir, así como de aceptar responsabilidades.

Este puede ser considerado un enfoque integrador, en el que se advierte el amplio peso asignado a las características de adaptación y de trabajo en equipo ante situaciones cambiantes.

Otra tipología bastante difundida y aplicada en América Latina es la de Leonard Mertens.¹⁸

18 Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo. 1997.

Establece tres tipos: competencias genéricas, competencias específicas y competencias básicas.

Las **competencias genéricas** se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción como, por ejemplo, la capacidad para trabajo en equipo, habilidades para negociación, planificación, etc.

Las **competencias específicas** se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con las ocupaciones y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales (ejemplo, la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Las **competencias básicas** son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

En síntesis: ¿qué son las competencias?

El problema permanece aún sin resolver, por lo que seguirá siendo objeto de debate en el futuro más próximo. En cualquier caso, la acepción hoy por hoy más coherente con la filosofía del enfoque de competencias es la que considera a éstas como un conjunto de comportamientos observables, relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización, dados en una situación personal/social determinada. Encierra un conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Éstos pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales). Es importante reiterar que la experiencia juega un papel esencial como *«conocimiento adquirido a partir de percepciones y vivencias propias, generalmente reiteradas»*. Aunque más claramente son: saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer.

Saber hacer

Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se posee. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas -por ejemplo, hacer una pared de ladrillos, operar a un paciente o realizar un balance contable-), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás en situaciones heterogéneas -trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público-), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para analizar situaciones, tomar decisiones), etc.

Lo habitual es que estas distintas habilidades interactúen entre sí, por ejemplo, dar una charla en público, puede implicar no solo el acto en sí de dirigirse a una audiencia y hablarle de algún tema (habilidad social), sino también, analizar sus reacciones, anticipar preguntas o críticas, estructurar mentalmente el contenido, (habilidades cognitivas), reducir la ansiedad que le crea la situación (por medio de estrategias que implican habilidades motoras y cognitivas) y utilizar los medios audiovisuales de apoyo a la charla (habilidades técnicas).

Lo referido anteriormente acerca del aprendizaje de conocimientos sirve también para el aprendizaje de habilidades. Se puede realizar una evaluación y entrenamiento de dichas habilidades.

Saber estar

Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.). En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer

Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Poder hacer

Conjunto de factores relacionados con aspectos individuales y situacionales. Desde el punto de vista individual: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. A diferencia de concepciones tradicionales, desarrollos más recientes (por ejemplo, el concepto de *inteligencias múltiples* o el enfoque interactivo de la personalidad) aportan una visión más flexible y operativa de estos elementos, y los sitúan en consonancia con su papel de meros componentes de las competencias.

Desde el punto de vista situacional: el grado de *favorabilidad* del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que *presiona* (Mobbing), la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico o un rol concreto. De igual modo, cabría destacar la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia. Todos estos elementos llevan, en conjunto, a la competencia, al *hacer*, que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

La gestión por competencias: método básico para identificarlas

Partiendo de la base que la gestión del desarrollo en una organización debe direccionarse para adquirir y desarrollar aquellos conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para producir resultados de negocio, identificamos tres objetivos básicos para la implementación del modelo de gestión por competencias :

1. Alinear el desarrollo de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.
2. Definir las *conductas de éxito* que se requieren para cada posición.
3. Determinar cuál es la brecha entre el desempeño actual y el requerido, acorde con las definiciones estratégicas de la empresa.

Las conductas de éxito constituyen el soporte sobre el cual se construirán las competencias, ya que es a partir de la manera en que los talentos o personas de desempeño sobresaliente llevan a cabo su tareas, qué interpretamos qué características subyacen a estas conductas, qué conocimientos pone en juego, qué habilidades ha desarrollado, con qué actitud acompaña estas acciones y qué lo mueve a actuar.

Definir competencias tiene para las organizaciones dos funciones estratégicas:

1. Identificar aquellos comportamientos que producen resultados de éxito.
2. Estandarizar dichos comportamientos a través del desarrollo.

La técnica *Behavioral Events Interview* (entrevistas de incidentes críticos-BEI) permite entender cómo las personas efectivamente

hacen las cosas. Este enfoque se centra justamente en que no es lo mismo lo que alguien dice que hizo y lo que hizo realmente.

A modo de síntesis, los pasos para la implantación de la gestión por competencias:

1. Definición de la visión, misión y valores de la empresa.
2. Definición de objetivos estratégicos.
3. Definición de las *core competences*, es decir, aquellas competencias que las personas deberán desarrollar para poder trabajar en esa empresa. Ejemplo de *core competences* son: adaptabilidad al cambio, orientación al cliente, integridad, trabajo en equipo, orientación al logro, pensamiento analítico-conceptual.
4. Definición de los perfiles de competencias para cada posición.
5. Establecimiento de la brecha de desempeño, o *gap de performance* individual y grupal.
6. Detección de necesidades de desarrollo.
7. Diseño e implementación de acciones de desarrollo.

Es importante destacar que para gestionar por competencias, un profesional debe ejercer la integridad en tres niveles:

- a) consigo mismo, para actuar a la vez según su corazón, su mente y su objetivo;
- b) con otros, para comunicar con autenticidad e interés; y,
- c) con la humanidad, para vivir de acuerdo con los valores humanos fundamentales.

Por lo tanto, el gran desafío para los profesionales es poder desarrollar, en toda la organización, las tres competencias centrales del capital intelectual y eso implica diálogo. El conocimiento se crea y se transfiere a través de la conversación, y los líderes deben dominar el arte de fomentar el diálogo entre los miembros del equipo. Numerosas organizaciones han adoptado este tipo de gestión (por competencias) en sustitución de otros sistemas más tradicionales, y lo han convertido en el eje alrededor del cual giran los procesos de selección y formación, los planes de carrera y sucesión, los procedimientos de evaluación y recompensa, etc., configurando, eso sí, cada una de ellas, su propio sistema de gestión por competencias. Todo ello porque las empresas han empezado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son estrategias que se soportan en claros procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal efectivo se basan en el diseño de perfiles basados en competencia. Las descripciones de puestos se han simplificado y facilitado, enormemente, con conceptos como el de los niveles de desempeño y áreas de competencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias disponibles, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar y, por tanto, de las acciones de formación requeridas.

Hoy en día se está incluso tratando de conectar las políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

El siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50, es la era del capital humano, en el sentido de que un factor condicionante primario del nivel de vida de un país es su éxito en el desarrollo y la utilización de las habilidades, los conocimientos, y los hábitos de sus ciudadanos “ésta es la era de las personas”. En esta era de las personas, gestionar por competencias es esencial para conformar organizaciones inteligentes, en aprendizaje continuo y con personas inteligentes emocionalmente, por ende, felices de contribuir al logro de los objetivos organizacionales y comprometidos con la responsabilidad social corporativa.

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia. **Cómo reconocer el Talento**. Alta Dirección y Head Hunting. Doc en <http://www.marthaalles.com>**BIBLIOGRAFIA**
- Costa, J. 2003. **Imagen Corporativa en el Siglo XXI**. Buenos Aires. La Crujía. 2ª. Edición.
- Francois, Charles. 1999. **Systemics and Cybernetics in a Historical Perspective**. Systems Research and Behavioral Science. John Wiley & Sons, Inc.
- Gardner, Howard. 1987. **La nueva ciencia de la mente**. Barcelona. Paidós.
- Gubert, Román. 1987. **El simio informatizado**. Madrid. FUNDESCO. Versión digital de "Quaderns digitals". <http://www.qudernsdigitals.net>.
- **Granica**. 2003. (2da. Edición). Buenos Aires.
- Islas, Octavio. 2003. **Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas**. México D.F. Razón y Palabra No. 33. <http://www.Razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/oislas.html>
- Laszlo, Ervin. 1997. **The contribution of the systems sciences to the humanities**. v14 n1. Systems Research and Behavioral Science.
- Levis, Diego. 1999. **La pantalla ubicua**. Comunicación en la sociedad digital. Ciccus. Buenos Aires. La Crujía.
- Manucci, Marcelo. 2004. **Comunicación Corporativa estratégica**. Bogotá. SAF. Grupo.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco. 2003. **De máquinas y seres vivos. Autopiesis: la organización de lo vivo**. Buenos Aires. Lumen (6ª. Edición).
- Morgan, Gareth. 1998. **Imágenes de las organizaciones**. México D.F. Alfaomega.
- Turkle, Sherry. 1997. La vida en la pantalla. **La construcción de la identidad en la era de Internet**. Barcelona. Paidós.
- Castells, Manuel. 2001 - 2003. **La Era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura. El poder de la identidad**. (Vol. 2) (2ª. Edición) Alianza Editorial S.A. **La era de la Información** (vol. 3 din del milenio) (nueva edición) Alianza Editorial, S.A.

- Cinterfor/oit). **Conceptos Básicos de Competencias Laborales**. 2002. Cinterfor-OIT).
- García-Tapial Arregui, Joaquín. Director de Programas Máster -EOI Andalucía-. Entrevista.
- Gómez, G. 2004. www.gestiopolis.com. (Consulta).
- Gonzci, Andrew; Athanasou, James. 1996. **Instrumentación de la Educación Basada en Competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia**. En: Competencia Laboral y Educación Basada en Normas de Competencia. SEP. CNCCL. CONALEP: México.
- Graminga, María Rita. 2002. **Gestión por competencias una opción para hacer a las empresas más competitivas**. Graminga: MRG Consultoría e Treinamento Empresarial Belo Horizonte.
- Hay Group. 2003. **Modelos de Competencias**. Venezuela. Hay Group.
- Huete, Luis. (19/04/2004). **La Gestión del Talento**. Doc en www.WINRED.COM.
- Ibarra, Agustín. 2000. **Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral**. Montevideo. Boletín Cinterfor/OIT No. 149.
- Inatec oit. 1997. **Metodología para la transformación curricular según los sistemas Dacum y Scid**. Centro de Formación Nicaragüense-Holandés "Simón Bolívar". Managua, Cinterfor/oit. www.cinterfor.uy.
- Jericó, Pilar. 2003. **La Gestión del Talento**. Madrid.
- Marelli, Anne. 1999. **Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencia**. Documento de trabajo fotocopiado.
- Mertens, Leonard. 1997. **Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos**. Montevideo. Cinterfor.
- Revista Conessione. 1992. Doc.Html. www.portaldelconocimiento.net. (Consulta Septiembre 2004). Secretary's Comission on Achieving News Skills.
- Senge, Meter. 1990,1992. **La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente**. Buenos Aires: Granica.
- Spencer, J., Mcclelland D. and Spencer S.M. 1994. **Competency Assessment Methods**. History and State of the Hay/Mc. Ver Research Press.
- Whitear, Greg. 1997. **Calificaciones profesionales nacionales**. En: **Competencia Laboral**. Antología de Lecturas. Conocer.

La cultura y la tecnología: entornos virtuales para el crecimiento corporativo en contextos inestables

*Marcelo Manucci Guillerón**

Introducción

El hombre ha desarrollado la tecnología para mediar con su entorno desde los inicios de su existencia. Román Gubern sostiene que en el proceso de hominización tuvo excepcional trascendencia la adquisición de dos instrumentos: uno físico y el otro intelectual. El físico surge a través de la conjunción del aprendizaje imitativo y el impulso exploratorio que condujo a un semi erecto *hombre-chimpancé* a la innovación y la aventura de los descubrimientos; de esta manera, el modesto *homo faber* comenzó a utilizar instrumentos para fabricar otros instrumentos. Al respecto, el autor señala: “*En aquel lejano ser, la utilización de instrumentos (el sílex, primero elegido y luego tallado) señaló el paso de las costumbres instintivas a los usos culturales. De este modo, la tosca de piedra de sílex abría el larguísimo camino que conduciría a nuestras computadoras actuales.*”¹

* Argentino; psicólogo y doctorado en Comunicación. Profesor universitario. Director general de Estrategika.

1 Gubert, Román. *El simio informatizado*. FUNDESCO. Madrid, 1987. Versión digital de “Quaderns digitals”. <http://www.quadernsdigitals.net> (Capítulo 1: *La hipótesis del lago*)

El instrumento intelectual al que se refiere Gubern es el lenguaje al cual el autor le otorga una importancia decisiva, aún más que el fuego, la rueda y el arco, porque transforma al hombre en un animal cultural, en una originalísima y excepcional encrucijada o intersección entre natura y cultura.

El desarrollo de las máquinas toma su auge con la modernidad, donde el pensamiento científico instaura, a través de la física newtoniana, una concepción del mundo y de los procesos que durará hasta la mitad del siglo XX. La Filosofía de las Ciencias ubica el inicio del pensamiento moderno entre los siglos 1500 y 1700. En este período de tiempo se produce un cambio radical en la mentalidad de las personas y en la visión de la realidad. Tal como sostiene Fritjof Capra: *“la nueva mentalidad y la nueva percepción del mundo le dieron a nuestra sociedad los rasgos que caracterizan la era moderna.”*²

La relación con las máquinas, desde la Revolución Industrial, ha formado parte de la vida de los hombres en la modernidad. Hoy en día, la irrupción de las computadoras en la vida cotidiana de las personas marca un nuevo espacio de análisis y problemáticas. ¿Cómo pensar la relación de los hombres con estas máquinas? De acuerdo con Octavio Islas, cada nueva tecnología transforma el modo cómo creamos y cómo nos comunicamos. *“Hoy, un amplio número de nuestras comunicaciones ordinarias las realizamos a través de interfaces inteligentes.”* Esto implica para la comunicación un gran desafío, según el autor, *“es necesario una profunda revisión de las certezas teóricas en las cuales hemos permanecido cómodamente instalados.”*³

En esta presentación nos proponemos explorar una pregunta: ¿qué sucede entre los hombres y las máquinas?, entendiendo como

2 Capra, Fritjof. *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Troquel. Bs. As., 1992. p 55.

3 Islas, Octavio. *Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas*. Razón y Palabra N° 33. México, enero 2003. <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/oislas.html>

máquinas a las computadoras o redes con las cuales las personas interactúan en su vida cotidiana y en la vida de las organizaciones con distintos fines. Es una pregunta amplia, para la cual, en principio, no hemos definido ningún sustantivo que conecte máquinas y hombres (*comunicación, relación, interacción, construcción*); solo incertidumbre nos estamos planteando un *suceso*. Es un sustantivo que marca un evento, algo que acontece, pero que no tiene aún para nosotros la claridad de otro tipo de definición.⁴ ¿Qué sucede entre máquinas y personas? O bien, ¿qué sucede entre computadoras y personas? Es nuestra intención a lo largo de este trabajo proponer una respuesta a este cuestionamiento, o al menos intentar esbozar otro sustantivo más preciso que pueda conectar a hombres y máquinas para generar entornos de crecimiento en las organizaciones.

Es imposible abordar esta pregunta libre de supuestos o intuiciones. Al respecto, consideramos que no se puede abordar lo que sucede entre máquinas y personas con un modelo clásico de comunicación, porque las personas en interacción con las máquinas generan un contexto que no puede ser abordado desde perspectivas lineales, unidimensionales y de transmisión de datos únicamente. La hipótesis que surge de esta pregunta inicial ¿qué sucede entre computadoras y personas? es que del encuentro entre la computadora y las subjetividades surge una realidad emergente, un espacio conceptual con una estructura de significación propia, que no pertenece ni a la estructura técnica, ni a la estructura subjetiva de la persona, sino que es producto del encuentro y su dinámica depende de la relación entre las personas y las máquinas. Al respecto, consideramos que en la medida en que se pueda ampliar la mirada y el análisis sobre el encuentro entre máquinas o red de máquinas y personas, la comunicación puede cambiar su rol de mero transmisor de datos a un espacio de encuentro y construcción.

Entre la interfaz y la mirada, fragmentos de un espejo inconcluso

4 El Diccionario de la Real Academia Española define, en la primera acepción, *suceso* como: “cosa que sucede, especialmente cuando es de alguna importancia.” www.rae.es

Sherry Turkle plantea que cada era construye sus propias metáforas para el bienestar. Hasta hace poco, sostiene la autora, la estabilidad se valoraba socialmente y se reforzaba culturalmente. Pero a la vez considera que estos mundos estables se han desmoronado. *“En nuestra época, la salud se describe más en términos de fluidez que de estabilidad.”* Y finalmente agrega *“las nuevas metáforas de flexibilidad no solo se aplican a las esferas mentales y físicas de lo humano, sino también a los cuerpos de corporaciones, gobiernos y negocios.”*⁵

Haciendo un análisis del alcance de *“la visión mecanicista de la vida”*, Fritjof Capra señala que *“con el triunfo de la mecánica newtoniana en los siglos XVIII y XIX, la física quedó establecida como prototipo de una ciencia exacta con la que se habían de cotejar todas las demás ciencias.”*⁶ Esta concepción tiene aplicaciones profundas en el modo de producción que toma auge en el siglo XX. Joan Costa señala que *“el paradigma clásico del industrialismo (capital, tierra y mano de obra) forjó su desarrollo con el objetivo económico, el ideal productivista, la organización y la administración.”*⁷

Manuel Castells, en su caracterización de *la sociedad red*, plantea que los flujos no son solo un elemento de la organización social, *“son la expresión de los procesos que dominan nuestra vida.”* Por lo tanto *“el espacio de los flujos (flujos de capital, de información, de tecnología, de interacción, de imágenes y símbolos) domina y conforma la sociedad red.”*⁸ Margaret Wheatley sostiene que resulta imposible mirar y operar en la sociedad red con modelos del siglo XVII y agrega: *“hemos desarrollado gráficos y cuadros y mapas*

5 Turkle, Sherry. *La vida en la pantalla. La construcción de la identidad en la era de Internet*. Paidós. Barcelona, 1997. p 322.

6 Capra, F. *El punto crucial. Ciencia, sociedad y cultura naciente*. Troquel. Bs. As., 1992. p 213.

7 Costa, J. *Imagen Corporativa en el Siglo XXI*. La Crujía (2º Ed.) Bs. As., 2003. p 28.

8 *“El espacio de los flujos es la organización material de las prácticas sociales en tiempo compartido que funcionan a través de flujos. Por flujo entiendo las secuencias de intercambio e interacción físicamente inconexas que mantienen los actores sociales...”* Castells, Manuel. *La Sociedad Red*. Tomo I. Ed. Alianza. Madrid, 1999. p 445.

para introducirnos en el futuro y los hemos venerado como los marineros antiguos hacían con sus cartas de viaje".⁹

Es imposible operar en el espacio de los flujos como si fueran máquinas (previsibles y ordenadas). El espacio de los flujos es un continuo donde los significados se generan, se desarrollan y se comparten en simultaneidad. La percepción de la realidad está íntimamente ligada al sistema de interpretación desde el cual se mira y se analiza la realidad, y esta percepción tiene implicancias en los modelos y las acciones que las personas organizan para operar en su vida cotidiana. Los cambios de percepción generados en las ciencias han producido una serie de disrupciones, que Serge Moscovici presenta en tres momentos: **Conocer es separar, conocer es perturbar y conocer es inventar.**¹⁰ Estos tres momentos coinciden con el paradigma mecanicista y el reduccionismo del todo a las partes que lo componen (en el primero de los casos); la formulaciones de la física cuántica y el rol del observador en el colapso de la función de onda (en el segundo aspecto) y la imposibilidad de separar teoría, subjetividad y producción de conocimientos como fenómenos de creación e invención (en el tercero).

La realidad es un tapiz donde se conviven muchos significados. ¿Por qué mirarla desde un solo paradigma? La ciencia habla de la realidad, la poesía habla de la realidad, la filosofía y el vendedor de verduras que estructura su negocio sobre el movimiento de equinoccios y solsticios tienen algo para decir acerca de la realidad. ¿Cómo mirar el mundo que nos rodea?, es casi lo mismo que preguntarse ¿cómo operar en el mundo que nos rodea? Y, específicamente, en el campo de la comunicación y la tecnología en las organizaciones ¿cuál es el impacto de la complejidad en el desarrollo de modelos de realidad? Generalmente, la literatura ha denominado entornos virtuales a las

9 Wheatley, Margaret J. *Leadership and the new science*. Berret Koehler. San Francisco, 1992. p 26.

10 Moscovici, Serge. *La Historia humana de la naturaleza*. En. *El tiempo y el devenir*. Gedisa – Coloquio de Cerisy. Barcelona, 1985. p 124 -135.

plataformas de simulación digital, que presenta un mundo construido con bits para distintos fines. Este concepto contrapone virtualidad a realidad. Este punto de vista está basado en concepción de que existe una realidad objetiva por un lado y una realidad construida (virtual) por otro. En este trabajo consideramos qué modelos de interpretación construyen la realidad en las organizaciones y, por lo tanto, no existen mundos paralelos (reales o virtuales), sino construcciones que toman puntos de materialización en plataformas digitales. Esta consideración, creemos, es clave por la implicancia en el diseño de las acciones colectivas apoyadas en entornos digitales.

Antes de desarrollar conceptos en torno a la tecnología, creemos que es importante reflexionar desde donde se construye la virtualidad, es decir ¿qué significa mirar la realidad? Mirar la realidad implica un intrincado laberinto donde los fenómenos se entrecruzan con ideas, experiencias, expectativas, emociones y actitudes. Desde este abigarrado tapiz, las personas trazamos un espacio de acción en el presente y proyectamos un horizonte en el futuro.

Resulta interesante, entonces, pensar ¿dónde estamos mirando? para reflexionar acerca de la posición desde donde *recortamos* la realidad que luego se traduce en estrategia, que se proyecta sobre plataformas digitales (cualquiera sea el software) y luego en acciones y resultados. ¿Cómo hacer para ver otras cosas? Considerar la complejidad y los límites de nuestros modelos de interpretación es una forma de generar y mantener una visión estratégica y un uso estratégico de la tecnología, basado en significados comunes y en realidades compartidas.

La realidad es mucho más amplia que lo que nuestros modelos consideran. Es necesario, para ver otras cosas del entorno corporativo, mantener una redefinición constante de aquellos parámetros que definen la mirada de la realidad. Los límites que definen el territorio de credibilidad no son rígidos, no son naturales, es lo que la persona ha podido construir en su experiencia de vida.

Según Edgar Morin, todo conocimiento opera mediante la selección de datos significativos y rechazo de datos no significativos: “*separa (distingue o desarticula) y une (asocia identifica); jerarquiza (lo principal, lo secundario) y centraliza (en función de un núcleo de nociones maestras)*.”¹¹ Estas operaciones son comandadas por principios de organización del pensamiento, que Morin, denomina paradigmas.¹²

Desde los paradigmas, como principios rectores, se organiza una visión del mundo y se definen intervenciones en la realidad. La *inteligencia ciega*, para Morin, es una inteligencia mutilante, porque busca la simplicidad detrás de ideas simplificadoras ahogando “*lo entramado (el juego infinito de interretroacciones), la solidaridad de los fenómenos entre sí, la bruma, la incertidumbre y la contradicción*.”¹³ En este sentido, un pensamiento mutilante, simplificador y reduccionista genera acciones mutilantes.

Complejidad, incertidumbre y estrategia

Toda la literatura relacionada con organizaciones y gestión de procesos en organizaciones, desde la década de los 90, habla de complejidad de la realidad. De las diferentes definiciones de complejidad podemos señalar dos líneas conceptuales. Una considera la complejidad como un estado que se encuentra entre el orden y el caos, concebidos éstos como situaciones extremas, situación que los científicos (matemáticos en particular) denominan “fenómenos al límite del caos”. Otra definición general se fundamenta en las teorías de la auto-organización y la define como una tendencia constante y espontánea de un sistema, en la que sus elementos interactúan entre sí y con el entorno, dando lugar a patrones de comportamiento global.

11 Morín, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa (6ª Ed.). Barcelona, 2003. p 28.

12 Aquí el autor define Paradigma como: “*principios ocultos que gobiernan nuestra visión de las cosas y del mundo sin que tengamos conciencia de ello.*”

13 Morin, E. 2003. Op. cit. p 33.

Para este trabajo, consideramos que la complejidad tiene que ver con la dinámica de organización interna de un sistema, la emergencia de nuevas formas y patrones de comportamiento a partir de la interrelación de sus elementos. En un sistema, el observador es parte irreductible y, por lo tanto, uno de los elementos que interactúan en la dinámica general y la definición de nuevas formas.

Ahora bien, ¿en qué pensamos cuando nos referimos a la incertidumbre de contextos inestables? La incertidumbre es un estado en la relación observador-observado. Es un estado emergente que sitúa al observador en el límite de la previsibilidad. La incertidumbre define una posición en el cual la previsibilidad es escasa y el porvenir es incierto. Así como definimos a la complejidad como una propiedad de organización del sistema, definimos a la incertidumbre como un estado, en un momento dado, del observador en un sistema. Esto tiene que ver con la imposibilidad de controlar, en el tiempo, la complejidad de un sistema.

Si definimos a la incertidumbre como un estado del observador en un sistema, ¿es posible caracterizar un espacio incierto? Es posible caracterizarlo cuando estamos hablando de un espacio de acción. Es decir, cuando estamos hablando de un espacio en el que el observador traza intervenciones y proyecta resultados de ese curso de acción. Por ello, un espacio se transforma en incierto cuando introducimos un límite en el desarrollo de resultados. La garantía de los resultados se diluye en el tiempo. El porvenir se transforma en un territorio desconocido.

Las organizaciones cuando trazan estrategias se enfrentan a la complejidad de los fenómenos, para lo cual crean herramientas conceptuales y técnicas, que en su implementación cambian la dinámica interna de los sistemas en los que forma parte. Es decir, con su observación-intervención cambia la dinámica de la complejidad de los sistemas a los que pertenece. Esta recursividad es lo que genera momentos en los que la relación está más cerca de la incertidumbre que de las posibilidades de predicción.

Ahora bien, cuál es el sentido de considerar esta diferenciación y ¿qué significa definir la incertidumbre como espacio de intervención? El sentido de considerar la incertidumbre como espacio de intervención tiene un carácter metodológico. Nos permite diferenciar la complejidad de los fenómenos, como algo inherente a los procesos de la naturaleza, de los espacios en los cuales concretamente estamos actuando. Las organizaciones están insertas en un mundo complejo, de las cuales algunas situaciones se tornan inciertas cuando las organizaciones comienzan a trazar cursos de acción.

La gestión de los contextos inestables tiene que ver con la gestión del observador ante los límites de su mirada. Esto implica un análisis de los elementos que conforman estrategia y el entramado que se pone en juego cada vez que los fenómenos de la realidad se entrecruzan con percepciones, cogniciones, emociones y expectativas. Es decir, cada vez que los fenómenos de la realidad se entrecruzan con el observador que construye en esa trama compleja un horizonte de posibilidades y un espacio de intervención.

De las máquinas eficientes a las máquinas auto-poiéticas

Uno de los antecedentes modernos en la búsqueda de máquinas automáticas fue la calculadora. Según Diego Levis, la construcción de estas máquinas tenía uno de sus fundamentos esenciales en el concepto de información en términos matemáticos. Este concepto provenía de dos vertientes de investigación: la de la cibernética y la de la Teoría Matemática de la Comunicación. De acuerdo con el autor, la información a partir de estas teorías, *"aparece como un valor mensurable y cuantificable que puede ser codificado y tratado independientemente del sentido de los mensajes."*¹⁴ Según Levis, la influencia del pensamiento de Wiener, creador de la cibernética, *"sembró los gérmenes de una nueva ideología, en la cual el valor central es la comunicación, entendida como núcleo alrededor del cual se construye la organización social."*¹⁵

14 Levis, Diego. *La pantalla ubicua. Comunicación en la sociedad digital*. Ciccus La Crujía. Buenos Aires, 1999. p 28.

15 Ibidem. p 67.

La cibernética surge como una perspectiva teórica integradora, que junto a la teoría general de los sistemas procuraban trascender la visión reduccionista y lineal de los procesos. Según Hans Rudi Fischer, estas disciplinas asociadas a Nobert Wiener, en el caso de la cibernética, y a Ludwin von Bertalanffy, en el caso de la teoría de los sistemas, se consideran hermanas gemelas en la historia de las ideas. Para el autor, ambas teorías demostraron desde el inicio su capacidad de conexión, porque surgieron como *superteorías* cuyo propósito era concebir las *máquinas* y los *sistemas*.¹⁶

Wiener plantea la cibernética para caracterizar los procesos de información, a través de los cuales las máquinas y los organismos autorregulan sus comportamientos. Así, Morgan plantea que la idea fundamental que surge del trabajo de Wiener es que el comportamiento de un sistema regulado “*depende de los procesos de intercambio de información, incluyendo la retroacción o realimentación (feed back) negativa (...) de forma que los movimientos, más allá de los límites especificados en una dirección, inicien movimientos en la dirección opuesta para mantener la dirección deseada.*”¹⁷ El otro caso se produce cuando se incrementa la desviación, lo que produce un aumento o aceleración de algún proceso, lo que se denomina **realimentación (feed back) positivo**. La combinación de los mecanismos de realimentación permite que una cadena causal no se extienda casi indefinidamente sin ningún claro propósito.

Así, todos los sistemas, en el mundo natural y en el mundo social, pueden comprenderse como modelos de intercambio de información. Con este concepto surge un elemento esencial para los sistemas que es “la comunicación de la diferencia”¹⁸, lo cual le permite detectar

16 Fischer, Rudi. H. *Sobre el final de los grandes proyectos*. En: Fischer, R. Retzer, A. y Schweitzer, J. (compiladores). *El final de los grandes proyectos*. Gedisa Editorial. Barcelona, 1997. p 27.

17 Morgan, Gareth. *Imágenes de la organización*. Alfaomega. México, 1998. p 73. *Las negritas corresponden al texto original.*

18 Ashby, Ross W. *An introduction to Cybernetics*. Chapman & Hall. London, 1956. p 9.

y corregir desviaciones permitiendo al sistema controlar los cambios e iniciar las respuestas adecuadas.

Ludwing von Bertalanffy define al sistema como: “*un conjunto de elementos que interactúan dinámicamente y están organizados con relación a una finalidad.*”¹⁹ Si bien esta definición de sistema tiene particularidades en diversos autores, se pueden destacar de los conceptos dos elementos comunes: el primero es la concepción de **elementos interrelacionados**; y el segundo, **unidad global** constituida por estos elementos en interrelación.²⁰ En este sentido, todo sistema, a través de la interrelación de las partes, se organiza con cualidades propias y originales respecto de las cualidades de los componentes aislados. Es un planteo integrador, donde la unidad sistema se compone a través de procesos de interacción que generan una transformación de las cualidades o emergencia de nuevas propiedades, diferentes a la suma de las partes. Esto es lo que ha dado lugar a uno de los postulados que caracteriza el pensamiento sistémico: “El todo es más que la suma de las partes.”

Si bien Morin hace una observación sobre la *euforia holística*²¹ que surge con el pensamiento de Bertalanffy, refuerza la idea de *emergencia* como proceso clave en el desarrollo de nuevas formas en los sistemas y que estaba ahogado por la visión mecanicista de las ciencias clásicas. Tomando el concepto de emergencia, el autor define tres virtudes de esta *cualidad nueva*:

1. **Carácter de evento:** surge de la interacción y de la discontinuidad.

19 Herrscher, Enrique. *Pensamiento Sistémico. Caminar el cambio o cambiar el camino*. Granica (2ª Edición. Buenos Aires, 2003. p 40.

20 Véase el recorrido que realiza Morin por diversos autores y sus particularidades desde Leibniz (1666); hasta Maturana (1972) incluyendo el propio Bertalanffy (1956), Ackof (1960), Rapoport (1969), Mesarovic (1962) y Saussure (1931). En: Morin, E. *Tomo I*. Op. cit. p 124.

21 En su frase, “*el todo es más que el todo*”, Morin hace una observación respecto de la “actitud eufórica” de reducir al todo, lo que antes se reducía a las partes. En este caso también es un Reduccionismo porque amparado en la visión “holística” se simplifica la unidad compleja de un sistema y su organización.” Op. cit. p 151.

2. Carácter de **irreductible**: no se puede reducir ni descomponer en partes.
3. Carácter de **ineducible**: es un salto lógico difícil de deducir de los elementos anteriores.

De esta manera, la relación entre el sujeto y el objeto, el observador y lo observado en el pensamiento sistémico, es una problemática clave en la definición de la mirada a los procesos. Desde la perspectiva sistémica, siguiendo a Morin, “el objeto, sea real o ideal, es también un objeto que depende del sujeto”. Por lo tanto, no hay objeto independiente del sujeto. “El concepto de sistema no puede ser construido mas que en y por la transacción sujeto-objeto, y no en la eliminación del uno por el otro.”²²

Jamshid Gharajedaghi plantea que esta relación sujeto-objeto ha tenido profundos cambios a lo largo de su corta vida, “mientras que el pensamiento analítico permaneció esencialmente intacto durante casi 400 años, el pensamiento sistémico ya pasó por tres distintas generaciones de cambio.”²³ La primera generación (la de la cibernética) trataba de la **interdependencia** en el contexto de los sistemas mecánicos. La segunda generación (la de la cibernética y de los sistemas abiertos) trataba del doble desafío de la **interdependencia** y de la **autoorganización** en el contexto de los sistemas vivientes. El concepto de auto-organización conlleva una perspectiva evolutiva de los sistemas, donde “crisis, inestabilidad, cambio, novedad, se articulan como ejes de este modelo evolutivo.”²⁴ En la cibernética de segundo orden, también llamada *cibernética de la cibernética*,²⁵ toma importancia el rol del observador en la definición del objeto observado “y los efectos retroactivos de la acción

22 Morin, E. Tomo I. Op. cit. p 169.

23 Gharajedaghi, Jamshid. *Pensamiento Sistémico. Prólogo*. En: Herrscher, E. Op. cit. p. 17.

24 Schnitman, D; Fuks, S. Op. cit. p 379.

25 En tanto reconoce al sistema como un agente autónomo, actuando recíprocamente con otro agente, el observador. “*Tal como había postulado la Física cuántica, observador y observado no puede separarse, y el resultado de esas observaciones dependerá de su interacción. El observador también es un sistema cibernético que intenta construir un modelo de otro sistema cibernético.*” Heylighen; Joslyn. Op. cit.

de observar.”²⁶ La cibernética de segundo orden ha permitido el desarrollo del constructivismo en contraste con el realismo quienes consideraban “que el mundo real existe primariamente y las teorías son solo una descripción imperfecta del mundo real. A partir de los postulados constructivistas, el observador incorpora su experiencia del mundo a través de las cogniciones.”²⁷

En la cibernética de primer y segundo orden, los autores y los conceptos aparecen más claros y definidos. En la llamada cibernética de tercera generación emerge un espacio más amplio de conceptos y aplicaciones. El punto en común que tienen los autores es considerar que la cibernética de tercer nivel en el pensamiento sistémico responde “al triple desafío de **interdependencia, autoorganización y libertad de elección**, en el contexto de los sistemas socioculturales.”²⁸

Los pensadores de la cibernética de tercer orden tienen como base de sus postulados el concepto de auto-poiesis, desarrollado por los biólogos Maturana y Varela en un escrito fundante de 1973. Los autores definen a las máquinas auto-poiéticas como unidades autónomas que subordinan sus cambios a la conservación de la propia organización. En tal sentido, “una máquina auto-poiética continuamente especifica y produce su propia organización a través de la producción de sus propios componentes, bajo condiciones de continua perturbación y compensación de esas perturbaciones.”²⁹ Al respecto, Varela sostiene: “*Si la **auto-poiesis** ha tenido influencias es porque supo alinearse con otro proyecto, cuyo centro de interés es la **capacidad interpretativa del ser vivo** que concibe al hombre no como un agente que **descubre** el mundo, sino que lo constituye.*”³⁰

26 Fischer, R. Op. cit. p 29.

27 Umpleby, Stuart. A.; Dent, Eric B. *The Origins and Purposes of Several Traditions in Systems Theory and Cybernetics*. George Washington University. Published in *Cybernetics and Systems: An International Journal*, 30:79-103. Washington, 1999.

28 Gharajedaghi, J. Op. cit. p 22.

29 Maturana, Humberto. Varela, Francisco. *De máquinas y seres vivos. Autopoiesis: la organización de lo vivo*. Lumen (6ª edición) Buenos Aires, 2003. p 69.

30 Ibidem. p 34. *Las negritas corresponden al texto original.*

El concepto de *organización* que introduce el texto de Maturana y Varela, a partir del cual los sistemas se redefinen para mantener su autonomía y operatividad en el entorno, constituye una diferencia esencial con las máquinas clásicas llamadas por los autores máquinas alopoiéticas. Mientras que las máquinas auto-poiéticas se producen a sí mismas continuamente y subordinan todos sus cambios a la conservación de su propia organización, es decir de su identidad, las otras máquinas, las alopoiéticas, “producen con su funcionamiento algo distinto de ellas mismas. Estas máquinas no son autónomas, ya que los cambios que experimenten están necesariamente supeditados a la producción de un producto distinto de ellas.”³¹

El desarrollo de los sistemas sociales implica una transformación intencional hacia niveles de integración y diferenciación al mismo tiempo. En esta distinción, podemos destacar una serie de propiedades de los sistemas socioculturales que caracterizan y sostienen el proceso creativo de transformación y desarrollo de su estructura.

1. **Apertura:** significa que las organizaciones sociales son sensibles a las condiciones del medioambiente, por lo tanto, solo puede entenderse su comportamiento en relación con el contexto. A partir de esta interacción, un sistema tiene la capacidad de auto-organizarse y crear orden a partir del caos.
2. **Intencionalidad:** está relacionado con los propósitos, e implica las bases racionales, emotivas y culturales de los comportamientos en los sistemas sociales. Tiene que ver con la pregunta ¿porqué la gente hace lo que hace?
3. **Multidimensionalidad:** es uno de las más potentes características de los sistemas y constituye “la capacidad para ver relaciones complementarias en tendencias opuestas. Esto

31 Ibidem. p 71.

significa la mutua interdependencia de las tendencias excluyentes caracterizadas como **y**, en vez de las relaciones complementarias **o**.³²

4. **Propiedad emergente:** es el resultado espontáneo de procesos continuos. Todos los procesos se producen por la interacción de las partes que generan nuevas propiedades a lo largo del tiempo.
5. **No linealidad:** significa que acciones destinadas a producir determinados efectos pueden generar resultados opuestos. Una información de entrada no es proporcional a una información de salida; “lo cual implica una concepción del mundo extremadamente versátil (...) dónde la predicción exacta es práctica y teóricamente imposible.”³³

El futuro enlazado, trazar estrategias en la incertidumbre

A través de la distinción entre complejidad e incertidumbre planteamos cómo la organización define el espacio en el que desarrolla su actividad. El horizonte de la mirada corporativa establece los límites de un espacio construido y consolidado a través de la mirada de la organización sobre su realidad. La vida, en todos los órdenes, es un continuo de sucesos emergentes con un orden establecido por fluctuaciones, saltos cualitativos en donde la combinación de determinismo y azar se convierte en una fuente de posibilidades, aunque la mirada corporativa solo encuentre un camino en la finitud de su horizonte predictivo.

La comunicación es un eje estratégico en la definición del espacio y el tiempo en las organizaciones, porque permite la definición de

32 Gharajedaghi, J. *Systems Methodology. A Holistic Language of Interaction And Design Seeing Through Chaos and Understanding Complexities*. Ackoff Center for Advancement of Systems Approaches. University of Pennsylvania. 2004. Disponible en: www.acasa.upenn.edu/JGsystems.pdf

33 Ritter, M. Op. cit. p 123-124.

realidades y la gestión de los símbolos que conforman el horizonte a través del cual la organización mira su realidad. El futuro de la organización se encuentra donde se definen los límites del horizonte predictivo. El futuro es el punto hasta donde llega la mirada, no es un factor de calendario, sino de visión.

En este sentido, establecemos una distinción entre **el devenir y el futuro**. Desde nuestro punto de vista, son dos procesos diferentes que marcan el tiempo en las organizaciones y cuya distinción consideramos importante para la redefinición del lugar de la comunicación como eje estratégico en las organizaciones. En nuestra consideración, **el devenir** está relacionado con “la flecha del tiempo” definida por Prigogine; es decir con la irreversibilidad de los acontecimientos de la realidad y la dinámica de la vida.³⁴ En las organizaciones, el devenir, es el día a día, el calendario y la rutina. El devenir está enmarcado por la dinámica compleja de los acontecimientos, cuya trama es una fuente tanto de incertidumbre como de posibilidades. En esta línea de tiempo irreversible, las intervenciones de la organización generan puntos de inflexión y saltos cualitativos en la dinámica de su realidad, cuyos resultados escapan a los fenómenos de linealidad y causalidad directa de los modelos clásicos mecánicos y orgánicos.

El futuro es una construcción que no está en un calendario. El futuro de la organización está en su estructura cognitiva, en sus paradigmas. El futuro no está adelante; está en la mirada, en el mapa y en la visión que tiene la organización sobre su realidad. El futuro está “en la cabeza y en el corazón” de la organización, lo que traducido a un lenguaje técnico podríamos definir como la cultura y la conducta de la organización. El futuro está en los significados que definen la realidad corporativa y en las relaciones que trazan un camino complejo e incierto en el tiempo. El futuro está en lo que la

34 Véase al respecto el planteo de Ilya Prigogine sobre la “*irreversibilidad del tiempo*”, y la concepción asimétrica del pasado y el futuro y el concepto de “*estructuras disipativas*” como un factor en el mundo físico, que permite concebir la manera en que el desorden genera orden en los sistemas alejados del equilibrio. (N. del A.)

organización cree y siente respecto de hoy y de mañana. El futuro está en la definición del mapa corporativo. El futuro está en los significados compartidos y en las relaciones.

La comunicación se transforma en estratégica cuando se inserta, como un puente, entre el devenir y el futuro. La comunicación se mete en este territorio tratando de otorgar un sentido a estas percepciones, a los significados y las distintas señales del entorno. La polarización es peligrosa, ajustar todos los procesos al devenir conlleva a una rutina desgastante y sin rumbo; ajustar la organización solamente a una visión futura, descuidando el devenir, es una ilusión. La comunicación es un puente que permite establecer una sincronía entre el devenir y el futuro.

¿Cuándo muere una organización?, cuando no tiene futuro. Si la organización no tiene una construcción sobre su futuro, esto es, un conjunto de símbolos que guía su proceso cotidiano, la estructura terminará ahogando sus estructuras, sus modelos y su identidad. Aún cuando su devenir sea exitoso.

¿Cuándo pelagra una organización?, cuando queda presa de las polaridades y no tiene un proceso para mantener la sincronía entre el devenir y el futuro.

Gestionar contextos inestables implica atender al devenir desde una mirada de futuro. Este es el desafío esencial de toda estrategia corporativa en comunicación; desarrollar un modelo que permita atender a la coyuntura, manejar con fluidez los imprevistos del entorno y a la vez posibilite construir la imagen de la organización, desarrollar la visión y los objetivos corporativos. Solo podemos contemplar la estrategia si tenemos presente una noción de futuro, el desempeño ligado al devenir es solamente reactivo. Esta distinción entre el futuro y el devenir también nos permite establecer una diferencia entre acumular y crecer. Para que una organización pueda

crecer debe mirar más allá de su horizonte predictivo, buscando un estado futuro deseado, gestionando el devenir con el conjunto de posibilidades que existen y que van surgiendo en el camino. Cuando la organización pierde de vista el futuro solo acumula, pero no crece. En este sentido, el futuro es un punto construido más allá del horizonte de la mirada corporativa. El futuro se construye, el devenir se gestiona.

Diseñar estrategias es diseñar significados y ponerlos en acción; crear realidades y gestionar sus efectos.³⁵ El mundo se está reconfigurando basado en la interacción y la emergencia de significados que surgen de una interacción cada vez más compleja y dinámica. Por lo tanto, es imposible desarrollar un proceso de acción en una organización sin considerar los procesos emergentes, las situaciones desconocidas.

La construcción de lo cotidiano entre máquinas y personas

A lo largo de este recorrido hemos trazado algunas derivaciones a partir de la pregunta inicial: “¿qué sucede entre computadoras y personas?” Analizamos la implicancia de la cosmovisión en la determinación de acciones e intervenciones en *la realidad*. La concepción de la realidad determina una mirada y una actitud respecto del entorno y sus posibilidades; determina una percepción sobre aquello que denominamos realidad³⁶. A partir de esta primera distinción podemos formular algunas otras preguntas para pensar ¿qué es la realidad?, o bien siguiendo a Watzlawick con su inquietante pregunta “¿es real la realidad?”³⁷ Ahora bien, ¿cuál es

35 Este es el eje de reflexión desarrollado en: Manucci, Marcelo. *Comunicación Corporativa estratégica*. SAF Grupo. Bogotá, 2004.

36 Al respecto véase un análisis de las redefiniciones del tiempo y el espacio y su implicancia en la percepción de “lo real”. En: Levis (1999), Op. cit. *Capítulo 7. Buscando lo real*. P 115-129. Véase también la distinción que Pierre Lévy realiza entre “lo actual y lo virtual”. En: Pierre Lévy. *¿Qué es lo virtual? Capítulo 1. Qué es la virtualización?* Paidós. Barcelona, 1999. p 17-25.

37 Véase al respecto el libro homónimo: Watzlawick, Paul. *Es real la realidad. Confusión. Desinformación. Comunicación*. Herder. Barcelona, 1979.

la implicancia de estas preguntas en nuestro recorrido? En la formulación de una respuesta a estos cuestionamientos podemos encontrar diferentes posturas: la realidad preexiste objetivamente respecto de nuestra mirada; o bien somos co-constructores de la realidad a partir de mediar el resultado de nuestras interacciones a través de símbolos. En el primer caso estamos parados sobre un universo cerrado, una *máquina newtoniana*. En el segundo caso estamos parados sobre un universo infinito, una estructura tan dinámica e inestable en la que el vuelo de una mariposa puede producir un tornado.³⁸

Desde una cosmovisión mecanicista, el suceso (algo imprevisto) es un error de medición, de lectura o una circunstancia azarosa a corregir. Desde una visión dinámica y compleja de la realidad, el suceso no es un problema sino una propiedad inherente a los sistemas en interacción.³⁹

El encuentro entre el hombre y la máquina es el encuentro entre dos sistemas, cada uno compuesto de determinados componentes, relaciones y modos de organizar esas relaciones y sus componentes. El encuentro entre computadoras y personas es el encuentro de dos sistemas, cada uno con un modo de procesar información, solo el hombre tiene la posibilidad de crear nuevos significados a partir de la interacción. En este sentido, lo que consideramos una “realidad emergente” no tiene relación con una autonomía técnica, sino con lo que se produce como sistema de símbolos en la interacción entre la maquina y las personas. Es decir, cuando pensamos en el encuentro entre una máquina y personas estamos pensando en el

38 Esta frase se refiere a uno de los postulados básicos de la Teoría del Caos, denominado “*el efecto mariposa*”. El meteorólogo Edward Lorenz descubrió, casualmente, algo que nadie esperaba, que causas pequeñas podrían tener efectos enormes en el comportamiento de los sistemas. El nombre “*efecto mariposa*” está basado en la frase: “*el aleteo de una mariposa alcanzaría para un ciclón*” y fue comprobado matemáticamente por Lorenz en su laboratorio del MIT en 1960. (N. del A.)

39 En esta formulación coinciden algunos de los científicos que hemos citado en este trabajo, como Ilya Prigogine, David Bohm, Danah Zohar, Margaret Wheatley, John Briggs, David Peat y Fritjof Capra.

encuentro de una estructura técnica, con sus diferentes recursos (datos, programas, memoria operativa y lenguaje de programación), y una estructura subjetiva que produce “distinciones” (y que significa a través de un sistema cognitivo).

En la introducción de este ensayo nos plateábamos “¿qué sucede entre computadoras y personas?” y manejábamos, a modo de hipótesis, algunos sustantivos alternativos a aquel ambiguo *suceso* que utilizamos para conectar a computadoras y personas. Mencionamos como posibilidades: comunicación, relación, interacción y construcción. En este recorrido describimos tres ejes sobre los cuales sostener una posible respuesta a esta pregunta inicial:

- a) La concepción de la realidad que nos permite desarrollar una cosmovisión basada en las posibilidades y no en las certezas y, esencialmente, en la relación que establece un observador con la realidad.
- b) El lenguaje de programación como eje de operatividad en el procesamiento de información en una computadora, y la mirada como expresión de una subjetividad que construye significados a partir de datos fragmentados.
- c) La interacción de sistemas y la auto-organización de los sistemas humanos a partir del procesamiento de las perturbaciones del entorno y la emergencia de nuevas estructuras.

A partir de estos tres puntos analizados, podemos señalar algunas características para comenzar a responder nuestra pregunta sobre qué sucede entre máquinas y personas.

- a) El encuentro entre computadoras y personas es el encuentro entre un observador-operador que interactúa con una estructura cuya complejidad en el lenguaje de programación le permite mayor o menor operatividad.

- b) En la interacción, el observador procesa las perturbaciones de su acción sobre la máquina, significa y auto-organiza su percepción sobre los eventos sobre los que actúa.
- c) A partir de esa auto-organización, emerge una nueva estructura de significación, *una realidad emergente*, un campo de significación irreducible a la suma de ambas estructuras.
- d) Esa *realidad emergente* es dinámica, abierta, y por lo tanto no responde al universo cerrado de las certezas, sino a la complejidad de los sistemas dinámicos.

A modo de conclusión de este recorrido podemos considerar que, entre máquinas y personas, cualquiera de los sustantivos mencionados anteriormente puede reemplazar al *suceso*. Entre computadoras y personas puede haber interacción, puede haber contacto, puede haber construcción, o simplemente puede haber transmisión. El espacio emergente entre máquinas y personas no es un espacio cerrado, no se limita a las certezas, sino, muy por el contrario, es un espacio abierto a las posibilidades. No está limitado, si bien los componentes y los patrones de relación entre los componentes (programación o sistema cognitivo) condicionan lo que sucede, pero aquello emergente de la interacción toma cualidades propias de un espacio que no se puede reducir, ni tampoco se puede deducir, tal como Morin planteaba al definir las “tres virtudes de una cualidad nueva”.

El espacio emergente entre máquinas y personas es un campo de abordaje multidisciplinario. Por lo tanto, el lugar que toma la comunicación en este campo es sumamente importante, porque no se trata meramente de transmisión de señales sino de construcción y circulación de significados. La credibilidad en la computadora depende de la calidad de la interacción, no sólo de las propiedades de la máquina sino también de la carga significativa que pone la persona en esa interacción. En este sentido, el espacio emergente entre máquinas y personas es un espacio que se puede gestionar para generar un campo de posibilidades en diferentes contextos.

Al trascender un modelo de transmisión, las posibilidades de la comunicación se expanden cuando es posible pensar que la emergencia de lo cotidiano entre máquinas y personas es un universo multidimensional, que no se agota cuando alguien presiona una tecla a modo de las órdenes de las máquinas de la era industrial, sino, por el contrario, puede ser el principio de nuevos significados, de nuevos sustantivos que conectan a las computadoras con las personas. Esto depende de lo que **suceda** entre máquinas y las personas.

Bibliografía

- Costa, J. 2003. **Imagen Corporativa en el Siglo XXI**. Buenos Aires. La Crujía. 2ª. Edición.
- Francois, Charles. 1999. **Systemics and Cybernetics in a Historical Perspective**. Systems Research and Behavioral Science. John Wiley & Sons, Inc.
- Gardner, Howard. 1987. **La nueva ciencia de la mente**. Barcelona. Paidós.
- Gubert, Román. 1987. **El simio informatizado**. Madrid. FUNDESCO. Versión digital de "Quaderns digitals". <http://www.quadernsdigitals.net>.
- **Granica**. 2003. (2da. Edición). Buenos Aires.
- Islas, Octavio. 2003. **Fundamentos de Comunicaciones Digitales Productivas**. México D.F. Razón y Palabra No. 33. <http://www.Razonypalabra.org.mx/antiores/n34/oislas.html>
- Laszlo, Ervin. 1997. **The contribution of the systems sciences to the humanities**. v14 n1. Systems Research and Behavioral Science.
- Levis, Diego. 1999. **La pantalla ubicua**. Comunicación en la sociedad digital. Ciccus. Buenos Aires. La Crujía.
- Manucci, Marcelo. 2004. **Comunicación Corporativa estratégica**. Bogotá. SAF. Grupo.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco. 2003. **De máquinas y seres vivos. Autopoesis: la organización de lo vivo**. Buenos Aires. Lumen (6ª. Edición).
- Morgan, Gareth. 1998. **Imágenes de las organizaciones**. México D.F. Alfaomega.
- Turkle, Sherry. 1997. La vida en la pantalla. **La construcción de la identidad en la era de Internet**. Barcelona. Paidós.

*Este libro se terminó de imprimir
en marzo del 2006, siendo
Director General del CIESPAL
el Dr. Edgar Jaramillo Salas.*

Comunicación organizacional

Cultura y gestión para el cambio

Quienes manejan los problemas sociales, políticos, económicos hacen un inadecuado uso de los procesos de comunicación, que lleva a las organizaciones a bajar sus niveles de productividad y a los miembros que laboran en ellas, a trabajar con una sensación de insatisfacción laboral.

En la mayoría de organizaciones los directivos y sus colaboradores aún no son conscientes de que la planificación, ejecución y supervisión de los procesos pasan por la comunicación, lo que nos ha llevado a vivir en medio de situaciones de crisis: baja autoestima, falta de identidad, desconocimiento de valores, falta de planes de vida, etc.

Desde esta óptica, el CIESPAL mira a la comunicación como aliada de todo proceso organizacional y plantea la necesidad de trabajar en torno al tema de CULTURA Y GESTIÓN PARA EL CAMBIO, que fue el eje central de un evento internacional, cuyas ponencias se presentan en esta publicación.

Con su lectura, el CIESPAL invita, con decisión y sin temor, a asumir el reto de gestionar el cambio entendiendo a fondo la cultura de nuestras organizaciones.

ISBN 9978-55-059-3



9 789978 550595



CENTRO INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES
DE COMUNICACIÓN PARA AMÉRICA LATINA



www.ciespal.net

ENCUENTROS
EDICIONES CIESPAL

Comunicación organizacional Cultura y gestión para el cambio

Comunicación organizacional



14