





**ENCUENTROS**  
EDICIONES CIESPAL

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

# 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 futuro<sup>1</sup>. 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 satisfactor<sup>2</sup>. 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 conscientes 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 responsabilidad<sup>3</sup>; 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.

Competencias<sup>4</sup> 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?

Conversación<sup>5</sup> 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](http://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 conversación<sup>6</sup> 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.cedal.org.co](http://www.cedal.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 diálogo<sup>7</sup> 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 cultura<sup>8</sup>. 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, disentir; 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 negociación<sup>9</sup> 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 principios<sup>10</sup>, 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 descongelamiento<sup>11</sup> 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 creadora<sup>12</sup>. 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 saboteadores 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 actuar<sup>13</sup>, 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. Cedal.
- 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.