

Director

Fernando Checa Montúfar, PhD (c)

Dirección Técnica

María del Carmen Cevallos

Publicaciones

Raúl Salvador R.

Editor

Pablo Escandón M.
 pescandon@ciespal.net

**Portada, diseño
y diagramación**

Mayra Cajilema C.

Suscripciones

Isaías Sánchez
 isanchez@ciespal.net

**Chasqui es una publicación del
CIESPAL**

Miembro de la
 Red Iberoamericana de Revistas
 de Comunicación y Cultura
<http://www.felafacs.org/rederevistas>

Red de Revistas Científicas
 de América Latina y el Caribe
 en Ciencias Sociales y Humanidades
<http://redalyc.uaemex.mx>

Impresión

Editorial QUIPUS - CIESPAL

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Presidente
 Edgar Samaniego
 Universidad Central del Ecuador

Fander Falconi
 Ministro de Relaciones Exteriores, Comercio e
 Integración

Raúl Vallejo C.
 Ministro de Educación

Héctor Chávez V.
 Universidad Estatal de Guayaquil

Antonio Aranibar
 Organización de Estados Americanos

Patricia Ashton D.
 Comisión Nacional de UNESCO
 para los países andinos

José Camino C.
 Unión Nacional de Periodistas

Freddy Moreno M.
 Asociación Ecuatoriana de Radiodifusión

Wilfrido García
 FENAPE

Fernando Checa Montúfar
 Director General del CIESPAL

Teléfonos: (593-2) 250-6148 252-4177
 Fax (593-2) 250-2487

web: <http://www.ciespal.net>

weblog: <http://chasquirevista.wordpress.com/>

Apartado Postal 17-01-584
 Quito - Ecuador
 Registro M.I.T.S.P.I.027
 ISSN 13901079

12000

Revista Latinoamericana de Comunicación
Chasqui
 N° 105 marzo 2009

	Pág.
Personaje	
El guionista del desarrollo	4 ✓
La comunicación antes de Colón: Arqueología comunicativa	6 ✓
Luis Ramiro Beltrán: Por una "Comunicología de liberación" <i>Eric R. Torrico Villanueva</i>	8 ✓
Luis Ramiro Beltrán: Semblanza de un comunicador vanguardista <i>Alfonso Gumucio-Dragon</i>	14 ✓

Portada

Entrevista: Debemos denunciar la estructura dehumanizante y anunciar la estructura humanizante <i>Juçara Brittes</i>	20 ✓
Perú: Políticas de comunicación en la primera década del siglo XXI <i>Max Tello</i>	32 ✓
Venezuela: Necesarias políticas de comunicación <i>Andrés Cañízalez</i>	40 ✓
América Latina: ¡La utopía está más viva que nunca! <i>Carlos A. Camacho Azurduy PhD(c)</i>	46 ✓

Coyuntura

Omar Rincón: Sin tapujos <i>César Ulloa Tapia</i>	52
---	----

	Pág.
ALAIC: La apuesta por la transición a la institucionalidad <i>Octavio Islas</i>	56
Cibermedios: Opinión de los lectores <i>Natalia Raimondo Anselmino</i>	62
De la onda a la Web: Alternativas de participación para los comunicadores <i>Andrés Barrios Rubio</i>	68
Proyecto comunitario Comunicándonos hacia el desarrollo <i>Ana Lorena Malluk Marengo</i>	74 ✓

Aula

Comunicación organizacional: InMINENTES conexiones para la transición <i>Renato Dias Baptista</i>	78 ✓
Apoyo educativo : Ambientes Comunicativos de Aprendizaje <i>Julián Darío Forero Sandoval</i>	82 ✓
Diccionarios y manuales: Los auxiliares del escribiente <i>Elking Raymond Araujo</i>	86
Radionovelas: La aventura imaginaria <i>Armando Grijalva</i>	90 ✓

Publicaciones

Actividades del CIESPAL

94

100



Comunicación organizacional:

InMINENTES conexiones para la transición

Renato Dias Baptista

Brasileño, magíster en Comunicación por la Universidad Estadual Paulista, docente de la UPSP.

rdbapt@gmail.com

*Y a quién preguntar cuando el viento sopla.
Responda que ya sopló.
Oswaldo Montenegro*

Los integrantes de las organizaciones deben estar dispuestos al cambio y a la adaptación constantes, pues solo así, la información y la comprensión del mundo actualizarán y reinventarán a la institución.

Las empresas de América Latina buscan resistir a los impactos de la globalización y de las nuevas tecnologías. Independientemente del tamaño o sector de actuación, en mayor o menor intensidad, todos están expuestos a las altas presiones de la competencia sin fronteras. Frente a este escenario, es fundamental encontrar mecanismos que propicien el cambio de manera cooperativa, integrada y estratégica. Estas medidas indican una necesaria revisión de los procesos de comunicación que, como ocurre en las estructuras jerárquicas, deben migrar a acciones participativas.

En las empresas, el tiempo es rediseñado de acuerdo con la evolución tecnológica. Somos dependientes de un ritmo de trabajo cada vez más rápido, de gran ansiedad en relación con las tecnologías que nosotros mismos creamos. Sin gestión, vivimos en la similitud de las películas de ciencia-ficción, la criatura que se rebela contra el creador. Por ello, es importante interpretar la situación actual de las empresas, sin ignorar el contexto de la velocidad y reconociendo las brechas culturales, y utilizarla como un elemento que se ajustará a las tácticas para transición de los escenarios

En el contexto actual, las empresas están valoradas en relación a la adaptación, el grado de automatización e informatización, la rapidez por la atención al cliente y la reducción de los procesos de fabricación. El concepto de "velocidad" cambia su valor semántico en cada momento, es suficiente la actualización de un mecanismo, un equipo o un elemento que engendre una nueva disposición para que todo sea redefinido.

Las concepciones sobre el trabajo también están asociadas en esta complejidad. No es suficiente sustituir las piezas, debemos repensar al empleado. Él debe ser más ágil y, sobre todo, más adaptable a los nuevos ambientes, después de todo, no hay empresas plenamente robotizadas; hay gente que hacen, entre muchas otras tareas, la operación de sistemas, la redacción de textos, la gestión del personal, el proceso de ventas, las relaciones con los clientes y los que

crean las ideas. Son peculiaridades que todavía compondrán las próximas décadas de este siglo. Fue así en el pasado, cuando la velocidad de producción fue integrada en los estudios *fordistas*, *tayloristas*, *fayolistas*, *toyotistas* y necesitaban que los empleados, de las oficinas y líneas de montaje, fuesen capaces de comprender la evolución empresarial.

En los tiempos pasados, la *información* consiguió resultados favorables porque las empresas eran sistemas autocráticos; *la disciplina era más importante que la comprensión*. Hoy, o transformamos información en comunicación y conocimiento o nuestra identidad perecerá.

Este cambio debe garantizar la capacidad del aprendizaje cognitivo, incorporar nuevos conceptos de trabajo, transmitir la cultura y la lengua con sus significados, gestionar la reducción de los niveles y abarcar toda extensión verbal y no verbal.

Así, a pesar del rápido ritmo que las empresas requieren para la fabricación de productos, prestación de servicios o generación de ideas, sólo una gestión inteligente de la comunicación puede garantizar el éxito de las transiciones tecnológicas.

La conexión urgente

Las empresas se encuentran bajo la presión de las acciones en línea que conforme Aubert (2003), estas crearán la dictadura del tiempo real, la lógica del lucro inmediato de los mercados financieros y la economía instantánea apoyada por las tecnologías y una combinación de los métodos de gestión que gobiernan en nuestra sociedad.

Vivimos en la angustia del mañana, en las fluctuaciones de las bolsas de valores, en la obsolescencia exigida por los empresarios y por los grandes accionistas, en el intervalo entre una creación tecnológica y otra.

Según Trivinho (2001:84) "en un mundo regido por la velocidad, las tecnologías son consideradas como

religión por las industrias, por la publicidad y por los consumidores; se presentan como un espectáculo cotidiano".

En las empresas, la presión está dirigida a los empleados. Ellos deben absorber los cambios rápidamente, ser flexibles y estar dispuestos a abandonar el pasado, pues la obsolescencia tiene la fecha programada, cada vez más temprana en comparación con los tiempos pasados.

Muchos años han transcurrido desde el primer equipo desarrollado para la producción a gran escala hasta los sistemas automatizados. Pero hoy, las tecnologías de fabricación y los ordenadores con sus *softwares* cambian con gran ímpetu; el tiempo necesario para asimilar y producir resultados está demostrando enormes contracciones.

En comparación con las tecnologías anteriores, salimos de la lentitud a la evolución y somos lanzados para la transición, para lo ultrafugaz.

El comportamiento y la tensión

Cuando hablamos de las contracciones en el tiempo, debemos interconectar a las personas, porque, a pesar de que los cambios exigen adaptaciones de comportamiento, esto no ocurre con una aceleración similar a la compra de una nueva tecnología. Esta es la mayor tensión en el entorno corporativo, que está orientada hacia una flexibilización del comportamiento y que debe acompañar los avances tecnológicos que, en muchas empresas, se realizan esporádicamente, lo que origina brechas en el conocimiento.

Pero, ¿cómo ser flexible en un ambiente lleno de brechas? Cuando una empresa tiene fisuras en el camino de su desarrollo, los funcionarios tienen restricciones en el uso de las tecnologías. En este tipo de entorno, los recursos humanos no están cognitivamente preparados para la absorción de los conocimientos lejos de lo que ellos poseen.

Las tensiones se reflejan en el comportamiento, sobre todo, cuando la organización quiere acelerar las innovaciones con intento de actualizarse. Así, las resistencias se multiplican y los efectos cognitivos interfieren en las propuestas de una gestión participativa, en la modificación de las funciones, en la responsabilidad social interna y externa, en las estructuras de distribución del poder, en el diseño de las funciones múltiples, en la integración de las áreas y en la aplicación de las normas de calidad.

No basta informar a los equipos que la organización cambió a un sistema de participación, pues no es suficiente para garantizar que los funcionarios acepten sin restricciones. Es necesario enseñar la importancia de la participación, enseñar a participar, porque para aquellos que vivieron los preceptos del autoritarismo, se requiere una transformación evolutiva en la cognición (Baptista, 1997).

La intensidad de los comportamientos restrictivos es influenciada por la extensión de un *gap* cognitivo. Migrar de un método autoritario a un modelo participativo, por ejemplo, puede ser tan complejo como dejar una máquina obsoleta y utilizar una tecnología de punta. De este modo, la tensión no es solo causada por las nuevas tecnologías, lo es también por las técnicas que circundan la gestión.

La comunicación y flexibilización

Las organizaciones deberían abandonar los mecanismos que son únicamente de información interna y utilizar los fundamentados en una comunicación integral. Para la eficacia de este eje estratégico, la empresa debe basarse en los estudios sobre la cultura empresarial y del clima corporativo. Este es el análisis que permite la identificación de las variables que componen la comunicación. Desde una simple verificación de los niveles de educación de los funcionarios a un examen profundo en los conceptos sobre el trabajo y la empresa, que posibilitará una comunicación efectiva en la organización. Si solamente informamos, no tenemos posibilidad de gestionar de todas las variables, principalmente en empresas que están en fases de cambio más drásticos como los que ocurren en transiciones de los modelos rígidos a flexibles. Es así en la empresa, es así en la sociedad.

De acuerdo con Adler (2003), todas las actividades están relacionadas con la comunicación; el liderazgo, la motivación, la negociación, la toma de decisiones, la solución de problemas y el intercambio de información, se basan en la capacidad de los directivos y subordinados, de una cultura, en comunicarse con sus compañeros, clientes y proveedores de otras culturas.

La comunicación, por tanto, depende de los valores culturales y estos valores, a su vez, deben integrar la comunicación y hacerla estratégica.

Keyton (2005) explica que la cultura limita lo que vemos y cómo nosotros la interpretamos, pero

también ayuda, pues posibilita una dirección y un sentido a lo que sucede; es en este escenario que debemos trabajar.

Estas interdependencias indican que es necesario salir de la adaptación con la vieja retórica de los planes de comunicación basados en un flujo con una lógica cartesiana, dirigida a las ideas de un emisor y receptor separados para migrarnos en una relación comunicativa en conexión con una cultura.

Esta característica, peculiar y no en masa, es típica de los nuevos ambientes de trabajo; nuevos aunque híbridos, tienen desde los antiguos modelos mecanicistas hasta las formas flexibles. Estos sincretismos son factores comunes en las sociedades que sufren las interferencias globales en relación con las tecnologías, las técnicas de trabajo y los cambios en las culturas empresariales.

Así, la velocidad está relacionada con los procesos de comunicación, sin esto todo intento de cambio son solo espasmos racionales. Los vínculos de la comunicación a los ritmos rápidos requieren determinaciones sobre la identidad del receptor y las respuestas a las preguntas de cómo, cuándo y dónde comunicarse.

Esta complejidad fomenta una ruptura en la ética de la organización, por lo tanto, no invertir en entrenamiento del recurso humano y exigir que los cambios propuestos se sigan sin restricciones, es tan absurdo como el persistente retroceso de una empresa. Esta actitud permite la aparición de las disonancias; profanan la comunicación organizacional y la tornan tan contraproducente como los simples procesos informacionales. En la opinión de Castells (2003), no es por falta de cualidades que una persona incorpora una mano de obra sin calificación. Esto ocurre porque se dejó de invertir en el capital intelectual.

Adaptarse al cambio

El intento de sobrevivir en un ambiente organizacional mutable está relacionado con la capacidad de adaptación y comprensión de los mecanismos que garanticen la continuidad de un sistema. En este sentido, nuestro énfasis está en dirigir la necesaria composición de las variables que garantizan una estrategia.

Los viejos sistemas informativos están cercanos a los estilos autócratas que buscan una directriz que no

toma en cuenta las peculiaridades humanas. Cuando cambiamos a los estilos de participación, hacemos que las diferencias humanas sean elementos que deben componer la comunicación eficaz. Así, en un contexto empresarial, podemos encontrar en las distintas áreas de trabajo, funcionarios con opiniones diferentes, habilidades cognitivas no estandarizadas y diferentes conexiones con ambientes externos -*stakeholders*.

En las sociedades o en las empresas, este proceso es lento y requiere un intenso trabajo, pues tenemos diversos grupos dentro de una empresa o dentro de una sociedad y que están en momentos desiguales en relación a lo que la globalización, de *los más ricos*, impone.

No debemos vivir entre el discurso y la práctica, entre el deseo de cambio y la falta de recursos humanos, entre uno u otro lado del abismo; o aprendemos a trasponer o generaremos, cada vez más, la exclusión de los individuos, de las organizaciones y de los países. ❧

Referencias:

Adler, N. J. *International dimensions of organizational behavior*. Toronto: South-Western, 2002.

Aubert, N. *Le culte de l'urgence*. Paris: Flammarion, 2003.

Baptista, R. D. *O processo de comunicação e clima organizacional na entrada de novas tecnologias*. 1997, 157f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista, São Paulo, 1997.

---- *Involuções corporativas: perspectivas críticas sobre a gestão de pessoas, comunicação e cultura nas organizações*. São Paulo: All Print, 2007.

Castells, M. *Galáxia da Internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

Trivinho, E. *O mal-estar da teoria: a condição crítica na sociedade tecnológica atual*. Rio de Janeiro: Quartet, 2001.

Keyton, J. *Communication & Organizational Culture: a key to understanding work experiences*. London: Sage, 2005.