

Competencias para el cambio organizacional

El papel jugado por la comunicación y sus espacios de interacción y producción estratégica demanda la identificación de requerimientos dentro de la organización corporativa y el establecimiento de mecanismos para un cambio organizacional. Este cambio de perspectivas, signadas por el mercado y las capacidades empresariales para afrontarlo, debe apoyarse en los componentes comunicacionales operativos o conceptuales que sirvan de mediadores e integradores de sus niveles de intervención.

■ Juan Carlos Centeno M.

FUNDAMENTACIÓN

El cumplimiento de la promesa se consolidó como el elemento central de un servicio. La era de los intangibles dejó atrás al producto. En las Corporaciones exitosas, a nivel global, el servicio representa el centro del negocio. La desmaterialización se erige como la realidad empresarial. El cliente, centro de la organización, sólo espera que el intangible (la promesa) sea cumplida o aún mejor, superado por su proveedor.

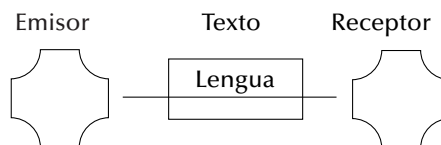
Frente a esta perspectiva que nos impone el cambio global, las organizaciones que no se adelantan a los requerimientos del mercado irán desapareciendo y no lentamente. “El cambio en sí mismo es “cambiante”: el cambio implica mantener el cambio, es un proceso sin fin. Para poder administrar el cambio de forma continua y sostenida requerimos de herramientas de mejora continua y de una actitud de aprendizaje permanente (aprender a aprender)” (Nosnik, 2003).

En medio de la realidad empresarial actual, la comunicación organizacional no se limita a un departamento, a un grupo de personas con un espacio destinado para planear y ejecutar según las circunstancias y la situación del negocio. La comunicación organizacional se convierte en un elemento diferenciador desde la estrategia hasta el buen gobierno corporativo. Las empresas que no asuman como premisa la nueva realidad de la comunicación, eje de la organización, desaparecerán antes de lo que sus estrategias puedan imaginar.

Revisando unas líneas generales, nos encontramos como propuestas teóricas los modelos de comunicación social históricos (reduccionistas, lineales) y los ac-

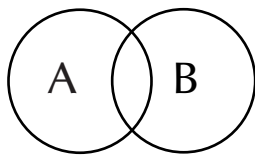
tuales (complejos, multidimensionales), para esta entrega los precisaremos en el campo de la comunicación organizacional.

El primero, modelo tradicional de la comunicación fue concebido de carácter como un flujo de proceso, simple y lineal, en el cual se encontraban ubicados en un extremo un emisor, y en el otro un receptor o destinatario, mediados por un conjunto de códigos organizados en un discurso o texto, que se quería compartir. A éste se le reconocerá algunas fallas por las premisas que se decidieron para su construcción. Posteriormente, los conceptos de ruido, causan ruido, en los espacios académicos y disponían de su polisemia a la hora de crear sentido teórico a sus propuestas, por otro lado la retroalimentación y el rol play, propio en la praxis comunicacional, somete a los iniciadores de la disciplina a la recreación de modelos y a la definición de nuevos alcances y modelos.



El modelo inicial, fue contrapuesto por varios de posibilidades múltiples. Señalaremos a uno de estos casos, propuesto por Iuri Lotman, quien no los presenta como una intersección entre un individuo “A” y uno “B” y todas las posibilidades, que provee la teoría de conjuntos, “una lengua [texto] es el código más la historia” (Lotman, 1994, p.16). Expone su paso teórico desde el modelo

Jakobsoniano, a este nuevo, ideado por él, desde la escuela de Tartu.



“En la comunicación lingüística normal es indispensable introducir el concepto de tensión, de una cierta resistencia de fuerzas, que los espacios A y B oponen uno al otro” (p.17). La comunicación es rescatada como el proceso o mecanismo por medio del cual se transmiten textos culturales. La comunicación, como sistema cultural se encuentra dentro de esa estructura, y en ella convergen la explosión y la gradualidad.

En este sentido, nos presenta como aportes los conceptos de tensión comunicativa, resistencia de fuerzas y espacios (relaciones de poder), la noción de sistema cultural y la relación dialéctica de explosión y gradualidad. Nos permite observar que la fuerza genera una dinámica propia en el proceso de la comunicación en cualquiera de sus ámbitos.

No es posible hablar de códigos sin pasar por la mediación del sentido, de la comprensión y de la interpretación. En lugar de la relación directa y lineal entre código y comportamiento, lo que encontramos en realidad es una serie de fenómenos intermediarios entre ambos, como son la internalización del código, el compromiso subjetivo con el código y la estructuración de los comportamientos en conformidad con el código (Giménez, 1994, p.57).

Nos acota Giménez, otros aspectos a considerar como lo son la generación del sentido, la mediación y el código como estructurador de conocimientos. Se nos presentan otros indicios teóricos que nos alertan en el quehacer (praxis comunicativa), en la operacionalización de los sistemas y en la decisión de los recursos y de los medios.

El acto de comunicación (...) hay que considerarlo no como un simple traslado de cierto mensaje que sigue coincidiendo consigo mismo, de la conciencia del destinatario a la conciencia del destinatario, sino como una traducción de cierto texto del lenguaje de mi “yo” al lenguaje de tu “tú”. La posibilidad misma de tal traducción está condicionada por el hecho de que los códigos de ambos participantes de la comunicación, aunque no sean idénti-

“

La idea de que el punto de partida de cualquier sistema semiótico no sea el simple signo aislado, sino la relación por lo menos entre dos signos, nos hace pensar de manera diferente las bases fundamentales de la semiosis

”

cos, forman conjuntos que se interceptan. Lotman (2000, p.127).

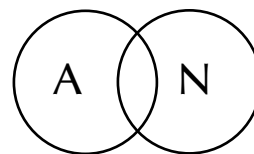
La cultura designa pautas de significados históricamente transmitidos y encarnados en formas simbólicas (que comprenden acciones, expresiones, y objetos significantes de la más variada especie), en virtud de los cuales los individuos se comunican entre sí y comparten sus experiencias, concepciones y creencias (Giménez, 1994, p. 39).

Ahora bien: ¿Cómo transformar estos elementos teóricos en la praxis organizacional? Hemos recogido experiencias e impresiones, sobre las cuales se pudieran considerar, que en oportunidades, las prácticas organizacionales carecen de los conocimientos teóricos y de la experticia necesaria, para lograr el objetivo en la organización. Todo se inicia con la planeación estratégica y si en ese inicio, no se tienen las herramientas, ni el talento necesario, el área de Comunicaciones Corporativas, se convierte en el espacio de las críticas y de los juicios, en oportunidades acertados, sobre la falta de profesionalismo de sus integrantes. Volvemos a redescubrir la paradoja del cuidado de la forma, en detrimento del fondo.

Otro concepto importante de rescatar es el de *La Semiósfera*, una analogía con el concepto de *Biosfera*, espacio semiótico de lo posible. El texto aislado, individualmente no se presenta como un objetivo de estudio, éste se encuentra en relación o con relación a un macrosistema semiósfero, integrado por la cultura y la extracultura en

donde se presenta la explosión fusionada a la par o en diferentes momentos con el orden. Una síntesis de orden y dinamismo, de encuentro y desencuentro entre nuevas formaciones estructurales y conservación de predecesoras. “La idea de que el punto de partida de cualquier sistema semiótico no sea el simple signo aislado, sino la relación por lo menos entre dos signos, nos hace pensar de manera diferente las bases fundamentales de la semiosis. El punto de partida no resulta ser el modelo aislado, sino el espacio semiótico” (Lotman, 1994, p.230).

Esto lo podríamos representar de la siguiente manera. En un extremo estaría un emisor del texto “A” que produce en una determinada cultura un determinado texto. En el otro extremo aparecería primeramente un receptor denominado “B” o “N” destinatarios. En el medio de estos extremos estaría el lenguaje (o el intertexto) y sus posibilidades, a esto se le debe agregar el conjunto de estructuras y sistemas que se integran en el proceso comunicacional. Entonces, en la intersección de “A” y “B” se daría el espacio semiótico, en una primera instancia y se multiplicaría en diversas intersecciones que se darían entre “A” y “N”.



Si hermanamos esta propuesta, con la visión de Abraham Nosnik, sobre el principio del corazón ideológico y el tercer nivel de comunicación como *Comunicación productiva*, nos permitiésemos seguir argumentando en estas páginas, el cómo pensar la comunicación desde y para las organizaciones y alinearlas en la opinión pública.

El tercer nivel de comunicación es el productivo. A diferencia del primer nivel que destaca la producción informativa por medios tecnológicos y del segundo que se enfoca a la distribución y el procesamiento humano del flujo de mensajes, el tercer nivel se centra en el uso de estos como una base o plataforma para poder cumplir con los objetivos del grupo que busca generar beneficios del cumplimiento de sus propósitos, objetivos o metas, y así sobrevivir y prosperar colectivamente (Nosnik, 2000, p. 150).

Dentro de las grandes corporaciones se diseñan plataformas tecnológicas, me-

dian­te el concepto de los sistemas de in­for­ma­ción. En el plano tecnoló­gi­co y co­mu­ni­ca­cional, nos encon­tra­rí­a­mos en el nivel in­for­má­ti­co de la co­mu­ni­ca­ción, un es­pa­cio re­la­cional de sis­te­mas in­ter­ac­tuán, que so­por­tan la ges­tión, y esta si­tuación or­ga­ni­za­cional se aco­plaría al pri­mer nivel ex­pues­to por el au­tor.

Como se­gun­do nivel, se pre­sen­ta en la dis­tri­bu­ción y el pro­ce­sa­mien­to hu­ma­no del flujo de men­sa­jes, me­diante las co­mu­ni­da­des for­ma­les e in­for­ma­les, que se trans­mite la in­for­ma­ción de for­ma o­por­tu­na, cuando la re­la­ción su­per­vi­sor – co­la­bo­ra­do­res, no se logra, llega otro men­sa­je, y a través de otros me­dios que se in­genian el com­ponen­te hu­ma­no de una or­ga­ni­za­ción para man­te­nerse ¿in­for­ma­do?

El nivel pro­duc­ti­vo (ter­ce­ro) se cen­tra en el uso de los ca­na­les for­ma­les e in­for­ma­les, y de la pla­ta­for­ma tecnoló­gi­ca para cum­plir con los ob­je­ti­vos. En tal sen­ti­do, y es de librito, el des­conocimien­to del plan es­tra­té­gi­co cor­po­ra­ti­vo, de la com­pren­sión de la misión, visión, los va­lo­res y los ob­je­ti­vos cor­po­ra­ti­vos, por parte de staff de co­mu­ni­ca­cio­nes cor­po­ra­ti­vas, pon­dría en ries­go la ope­ra­ción. Cabe aco­tar que conce­bir la co­mu­ni­ca­ción or­ga­ni­za­cional como un simple es­pa­cio de planeación tácti­ca y ope­ra­ti­va, deja por fuera los men­sa­jes re­ales y di­rec­tos, que se trans­miten por el ca­nal di­rec­to del bis to bis. El pro­piciar mo­men­tos de in­ter­ac­ción para co­mu­ni­ca­cio­nes ho­ri­zon­ta­les es mu­cho más im­pac­tante que la para­fer­na­lia, que no en pocas o­por­tu­na­des y cor­po­ra­cio­nes, se dise­ñan y no logran los ob­je­ti­vos pro­pues­tos.

Este ter­cer nivel de co­mu­ni­ca­ción puede sin­te­ti­zar su sen­ti­do en la frase “con­struir lo má­xi­mo y des­truir lo mí­ni­mo po­si­ble”. Se trata de uti­li­zar la in­for­ma­ción para con­ve­niencia del ma­yor nú­me­ro de per­so­nas in­volucra­das en el tra­ba­jo co­lec­ti­vo y evitar los per­juicios de tales ac­cio­nes –tam­bién– al ma­yor nú­me­ro de gen­te po­si­ble. Habla­mos, pues, de am­bien­tes ri­cos y en su caso po­bres de in­for­ma­ción que afe­ctan y be­ne­fici­an, o en su caso per­ju­di­can al grupo or­ga­ni­za­do en un sis­te­ma hu­ma­no for­mal o in­for­mal (2000, p. 150).

En tal sen­ti­do, cabría pre­gun­ta­re­se ¿Cómo se crean am­bien­tes ri­cos en las or­ga­ni­za­cio­nes? Se avan­zaría al con­si­de­rarse un mo­de­lo in­te­gra­dor mul­ti­va­ri­a­ble, me­diante el cual se iden­ti­fi­can los ele­men­tos que in­ter­vie­nen en el pro­ce­so de co­mu­ni­ca­ción in­ter­na –for­mal e in­for­mal– para desde aden­tro de la or­ga­ni­za­ción des­arrol­lar e im­pul­sar un mo­de­lo de co­mu­ni­ca­ción ex­ter­na, ali­nea­do

“

El pro­piciar mo­men­tos de in­ter­ac­ción para co­mu­ni­ca­cio­nes ho­ri­zon­ta­les es mu­cho más im­pac­tante que la para­fer­na­lia, que no en pocas o­por­tu­na­des y cor­po­ra­cio­nes, se dise­ñan y no logran los ob­je­ti­vos pro­pues­tos

”

con los in­te­re­ses de la cor­po­ra­ción y de sus pú­bli­cos meta.

¿QUÉ HACER?

Nos de­be­mos cen­tra­li­zar en la *elabo­ra­ción del men­sa­je, los me­ca­ni­smos de emi­sión y el es­ta­ble­ci­mien­to de ca­na­les*, para

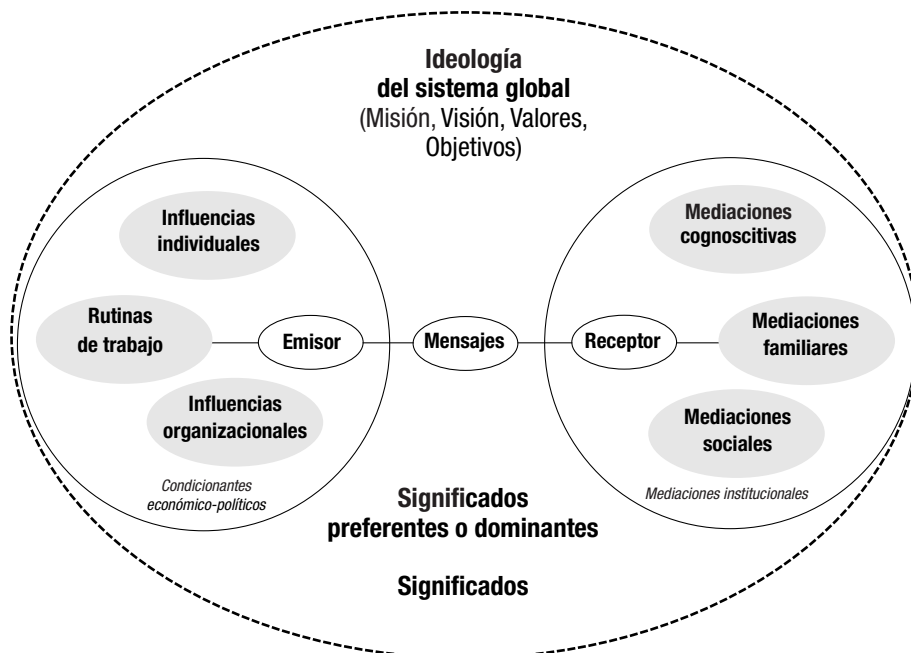
man­te­ner la iden­ti­dad, en y para la con­struc­ción de una cul­tu­ra cor­po­ra­ti­va. Para todo ello, se debe con­tar con in­stru­men­tos que res­ca­ten las pre­ocupa­cio­nes y las su­ge­ren­cias del ta­len­to en las cor­po­ra­cio­nes, quienes vi­ven y pa­de­cen en su co­ti­di­a­ni­dad los va­cíos de la in­for­ma­ción. Es re­comen­da­ble man­te­ner una au­di­to­ria de co­mu­ni­ca­ción, re­a­li­zar sis­te­má­ti­ca­mente es­tu­dios de cli­ma or­ga­ni­za­cional y final­mente, pa­sar a la in­ter­ven­ción co­mu­ni­ca­cional para todos los ni­ve­les de la or­ga­ni­za­ción.

En o­por­tu­na­des suena re­cur­ren­te que el ca­pi­tal hu­ma­no en las or­ga­ni­za­cio­nes no se sien­te sa­tis­fe­cho, y esta re­spo­sa­bi­li­dad se la ad­ju­di­can di­rec­ta­mente a las áreas de re­cur­sos hu­ma­nos y de co­mu­ni­ca­ción, quienes de­ben asu­mir las de­man­das en be­ne­fi­cio de la creación de es­pa­cios su­ge­ren­tes para que la pro­ble­má­ti­ca, ahora con­ver­ti­da en o­por­tu­na­dad, sea sol­ven­ta­da an­tes de la si­guiente in­ter­ven­ción de cli­ma or­ga­ni­za­cional.

¿CÓMO HACER?

Re­cur­ri­re­mos a las pre­gun­tas his­tó­ri­cas de cual­quier pro­ce­so de con­sul­to­ría. Para ello re­comen­da­mos apli­car la má­xi­ma: “bue­nas pre­gun­tas ge­ne­ran bue­nas res­pues­tas” y “ma­las pre­gun­tas ge­ne­ran ma­las res­pues­tas”.

Mo­de­lo So­cioló­gi­co de las Me­diacio­nes en la Co­mu­ni­ca­ción de Ma­sas



Fuente: Lozano, J (1996). *Teoría e investigación de la comunicación de masas*. p.33. Ajuste y revisión propia.

QUÉ	Se quiere hacer	→	Naturaleza del proyecto
POR QUÉ	Se quiere hacer	→	Origen y fundamentación
PARA QUÉ	Se quiere hacer	→	Objetivos y propósitos
CUÁNTO	Se quiere hacer	→	Metas
DÓNDE	Se quiere hacer	→	Localización física Cobertura espacial
CÓMO	Se va a hacer	→	Actividades y tareas Métodos y técnicas
CUÁNDO	Se va a hacer	→	Calendarización o cronograma
A QUIÉNES	Va dirigido	→	Destinatarios
QUIÉNES	Lo van a hacer	→	o beneficiarios
CON QUÉ	Se va a hacer Se va a costear	→	Recursos Humanos Recursos Materiales Recursos Financieros

Fuente: Ander-Egg, E. Y Aguilar, M. (1996). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. p.24

Un ejemplo

QUÉ	Promover, Diseñar, evaluar, planificar, entre otros.
POR QUÉ	Según la razón nacional, regional o nacional
PARA QUÉ	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la apropiación racional y emocional de la nueva identidad en todos los niveles de la organización. • Alinear los objetivos y las actividades de las con la cultura deseada. • Contribuir con los supervisores para que asuman su responsabilidad como multiplicadores del cambio. • Ejecutar actividades que faciliten la apropiación de la nueva identidad.
CUÁNTO	Reuniones de divulgación, intervenciones, charlas.
DÓNDE	País, región.
CÓMO	Formación de facilitadores internos para que realicen las intervenciones, material instruccional estandarizado, utilización de recursos multimedia, participación activa de un sponsor reconocido y respetado en la organización.
CUÁNDO	Cronograma por acordar.
A QUIÉNES	Todos los colaboradores, públicos específicos, internos, externos, entre otros.
QUIÉNES	Responsables, internos, externos.
CON QUÉ	Presupuesto dispuesto para el proyecto.

■ **Juan Carlos Centeno M.**
Profesor en el postgrado de
Comunicación Social de la UCAB,
y en la Escuela de Comunicación
Social (UCV)

Fuentes consultadas:

- Ander-Egg, E. Y Aguilar, M. (1996). *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. Buenos Aires, Argentina: Lumen/Humanitas
- Giménez, G. (1994). *Metodología y cultura*. México: CNCA.
- Lotman, I. (2000). *La Semiósfera III. Semiótica de las artes y de la cultura*. Madrid: Cátedra.
- Lotman, I (1994). La memoria a la luz de la culturología. *Criterios*, n° 31, 1-6 223-228.
- Nosnik, A. (2003). *Comunicación organizacional. Retos frente a la globalización*. México: Universidad del Mayab.
- Nosnik, A. (2000). ¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa? En M. Rebeil y C. RuízSandoval (Coor.), *El poder de la comunicación en las organizaciones*. (pp. 75-91). México: Plaza y Valdés Editores / Universidad Iberoamericana.