

Miedo organizacional

Un escenario posible de erradicar

“Debido a que pasamos la mayor parte del tiempo que estamos despiertos en organizaciones, es evidente que los problemas de nuestras ciudades, universidades y negocios son problemas de organizaciones. Podría decirse que, si hemos sido capaces de desarrollar una tecnología que nos ha permitido conquistar el espacio exterior, también deberíamos estar en condiciones de resolver los ‘problemas humanos’ que diariamente se plantean en nuestras complejas organizaciones”.

Introducción

Ante la creciente competitividad en los mercados globales, las empresas están efectuando grandes cambios organizacionales con el objeto de aumentar y mejorar el desempeño y la gestión de su gente. Las entidades han debido ir adaptando sus políticas y estrategias de comunicación interna para mantener mejor informados y motivados a sus empleados sobre el quehacer de la organización. De esta forma se busca lograr un cambio de actitud y un alineamiento de información en los RR.HH. y, con ello, generar una nueva conducta frente a los clientes (internos y externos) y consumidores. Transformar las comunicaciones internas en una herramienta de cambio es generar mejoramientos en las relaciones internas de la organización, en sus capacidades de producción y en su calidad del servicio. Todo ello, claro está, en la medida que se asuma la complejidad intrínseca del ser humano, como ser social e individual. Antonio Lucas Marín, plantea: “Somos más concientes de que el principal ámbito de su conducta –la sociedad- es una construcción humana muy intrincada. Lo que significan las organizaciones es un intento de adaptación del hombre a la complejidad, pero esta adaptación no se consigue por un procedimiento sencillo”.

Comunicaciones internas, el tema que falta

La comunicación es más que sólo informar en una empresa, es una herramienta que ayuda a persuadir, alinear y a generar transacciones de ideas con las audiencias. La comunicación es un elemento rico en aportes, profunda en su intervención y flexible en su uso. Frente a este último punto se plantea que “la respuesta a la inflexibilidad o rigidez que afecta al proceso de entrega de mayores y mejores servicios a los clientes externos, es simplemente que el cliente interno no ha sido escuchado ni ponderado”. Muchas veces las empresas pierden oportunidades de crecimiento en el mercado, porque sus RR.HH. no logran optimizar su gestión. Esto ocurre, entre otras cosas, porque en la mayoría de los casos las comunicaciones no son prioridad dentro de la organización.

Por ejemplo, cuando una empresa no profundiza con sus empleados lo que es el “Plan Estratégico” y cómo éste se aplica dentro de la compañía, por lo general ocurre que los funcionarios no logran caminar por el mismo sentido que la empresa requiere, ni con los mismos tiempos de gestión que el contexto amerita. En situaciones como éstas, las prioridades son diferentes para el conjunto de la organización y, bajo esta lógica, todo lo que se realiza para la organización y su desarrollo, por lo general concluye en resultados desiguales y efímeros en el campo del cumplimiento de metas.

Resignificando el recurso humano

Los nuevos escenarios organizacionales y comerciales han hecho que el entorno interno de las empresas se haya reevaluado. La Calidad Total, el Desarrollo Organizacional y el más reciente Endomarketing así lo constatan. Nuevas ideas e innovadoras metodologías de intervención buscan generar paradigmas desde donde repensar la organización y sus actuales necesidades. Aún falta mucho en esta senda, sin embargo, se ha logrado avanzar ya que hoy en día los empleados no son vistos sólo como “herramientas de producción”, sino que también son validados como individuos integrales en su amplia definición (con sentimientos, razonamientos y ambiciones que exigen respeto y dignidad).

Es una mirada antigua pensar que las ventajas de una empresa están en elementos como son sus patentes, sus derechos intelectuales o el manejo de la información comercial. Todo esto es fácil de poseer o copiar en último caso. Es decir, ha cambiado la escala de necesidades y oportunidades estratégicas en la organización, y con esto también la valoración y reconocimiento hacia el recurso humano. Frente a este nuevo paradigma, un estudio de Endomarketing plantea que son las personas el elemento diferenciador más importante para lograr y mantener una ventaja competitiva en el mercado, “... particularmente cuando ésta constituye una fuerza de trabajo leal, inteligente, con dominio de habilidades y conocimientos requeridos por la estrategia de la empresa”. Estas fortalezas son difíciles de imitar y posibles de sustentar en el tiempo. Por otra parte, una administración y gestión eficientes son los pilares del desarrollo de toda organización, pero para lograr esto son necesarios recursos de diversa índole (financieros, humanos, físicos, etc.), además de soportes comunicacionales que apoyen transversalmente todos los procesos de la organización.

Es la comunicación el gran tema que hoy las organizaciones están optimizando para su mejor funcionamiento. Las fuentes de información, los soportes comunicacionales, el cómo se construyen los mensajes, el cómo las audiencias abordan los nuevos contenidos entre otras cosas, son las áreas que hoy se persiguen profundizar en las empresas. El conocimiento –por ejemplo- es un tema aún abordado como “anécdota” en la mayoría de las empresas chilenas. Conocimiento, investigación, reflexión, creación de teoría, profundidad y proyección de casos, son por lo general instancias no valoradas por las empresas. Es el “día a día” y el inmediatismo organizacional entre otros muchos factores, los elementos que hacen del conocimiento adquirido, una instancia de menor relevancia a la hora de sumar valor a la organización.

Esta subvaloración del conocimiento hace también que las empresas hagan gastos millonarios en estudios de apoyo para la gestión organizacional y que, concluidos éstos, por lo general sean guardados. Con esto el conocimiento es almacenado sin generar una experiencia sinérgica dentro de la organización. Esta miopía en el rol y trascendencia de las ideas y creatividad, es en parte el resultado de una cultura organizacional encapsulada y no permeable a nada que genere dialéctica organizacional. Ahora, aún más creativa es la etapa de aplicación del plan de comunicaciones, ya que en este campo la creación de herramientas es absoluta, como también la metodología de intervención. El campo de la comunicación para las empresas es un área dinámica donde el conocimiento más el cómo comunicarlo resultan un ejercicio no aislado, sino que único para lograr la eficacia esperada.

COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN E HISTORIA

1. Recorriendo parte de la Historia de la Comunicación

1.1. De Aristóteles a Shannon y Weaver

Por siglos el ser humano ha buscado generar escenarios de intercambio cultural, simbólico e informativo. Desde sus orígenes nómades, desde aquellos años donde las comunidades buscaban zonas aptas para vivir por un tiempo, y así dar solución a sus necesidades originadas por el duro clima, la escasa alimentación y claro está, por la necesidad humana por generar territorios con pertenencia.

Los orígenes de la comunicación nos hablan de pinturas (de Altamira por ejemplo), lenguajes y conductas. Acciones acordadas; instancias grupales de consumo simbólico para una vehiculización del signifiicante y significado del conjunto humano.

Construir caminos, idear medios de transportes y de comunicación fueron algunas de las urgencias de estas sociedades necesitadas de diálogo e intercambio con sus entornos. Un ejemplo fue la creación de la locomotora, que en septiembre de 1825 ve la luz por vez primera. “Dada la señal de partida, la máquina arrancó con su inmenso tren de vagones, y tal fue su velocidad que en algunas partes alcanzó 19,8 Km. por hora”.

La palabra comunicación proviene del latín communis, común. “Al comunicarnos pretendemos establecer algo en ‘común’ con alguien o lo que es lo mismo, tratamos de compartir alguna información, idea, actitud”.

Esta necesidad por compartir ideas y escenarios orales fue abordada por Aristóteles, quien consideraba la persuasión como el arte de la palabra. Para él, la retórica se basa en el verosímil: mediante el razonamiento se debe demostrar a la gente que aquello es posible. Este juego de argumentación fue seguido ya en el siglo XX por Shannon y Weaver con la Teoría de la Información, también conocida como “Teoría Matemática de la Comunicación”. Escritos de Shannon exponen en forma clara el término “comunicación”, en el sentido de “información” y de “circulación de la información”. “Para Shannon, la información no es el objeto de la transmisión: se trata de una magnitud estadística abstracta que califica el mensaje independientemente de su significación”.

El acento de esta teoría está puesto en la fidelidad para transmitir información. Se destacan tres niveles de análisis: a) Técnicas: acerca de la fidelidad de la información, de emisor a receptor; b) Semántico: sobre el significado o interpretación del mensaje; c) Pragmático: acerca del efecto sobre la conducta.

En las últimas décadas los términos información y comunicación han evolucionado, incluso muchas veces son confundidos. Autores como los chilenos López, Parada y Simonetti plantean: “La información remite simplemente a la transmisión (emisor y receptor) de conocimientos estructurados, mientras que comunicación consistiría en intercambios de información con el objeto de cambiar el comportamiento de otros”.

1.2. Retroalimentando el entorno

Desde Norteamérica, el investigador Norbert Wiener en 1948 habla de la Cibernética, como la “teoría de sistemas complejos autocontrolados y de comunicaciones, tanto en la máquina como en el animal”. Suma a la teoría de su ex alumno Shannon la teoría del feedback (retroalimentación de retorno). De esta forma se hace fuerza en el real impacto que la comunicación genera en su receptor y con esto en la acción. Así, con el tiempo se hablará de cuatro grandes elementos de la comunicación: emisor, canal, receptor y código.

“La cibernética pone de relieve el hecho de que toda comunicación supone una comunidad mínima de ‘repertorios’, de manera que el emisor y el receptor puedan entenderse” concluye Annie Bartoli.

1.3. El hombre como agente efectivo

En los años 60 David Berlo se concentra en investigar la comunicación humana. Su trabajo buscaba influir y afectar intencionalmente en los demás. Uno de sus componentes: la fidelidad, o grado en que el comunicador ha logrado afectar a los demás. Este concepto se relaciona con el término de ruido creado por Shannon y Weaver en la ya mencionada Teoría de la Información.

Desde una mirada conductivista, Berlo estudia las variables partícipes en el proceso comunicativo. Para el autor el desafío final es convertir al hombre en un agente efectivo, que le permita alterar la relación original que existe entre su organismo y su medio circundante.

Esta ansiada comunicación puede verse afectada tanto por desconocimiento de los propósitos (o al hábito rutinario de comunicarse) o a la interpretación errónea de la respuesta que la persona quiere provocar. “Para que exista comunicación no basta con tener el propósito de influir, sino que también es necesario emitir un mensaje que sea recibido por el otro”.

El modelo de este teórico expone a la comunicación como un proceso, cuyas instancias se relacionan bajo un dinamismo interrelacionado. Los elementos que conforman este proceso son: Fuente de comunicación, Encodificador, Mensaje, Canal, Decodificador y Receptor.

1.4. Buscando interacción

Gregory Bateson, J. Haley, Don Jackson y John Weackland trabajan a mediados de 1900 el enfoque interaccional.

El conjunto de estos investigadores desarrolla una nueva mirada en el cómo conceptualizar el comportamiento humano y la comunicación. Plantean el concepto de “patrón común a todos los fenómenos, y su convicción de que todos los tipos de operación mental, que resulten útiles para analizar un campo, pueden resultar igualmente útiles a otro. El andamiaje en la naturaleza es el mismo en todos los campos”.

Con respecto al concepto de “patrón” es importante afirmar que Watzlawick, Jackson y Helmick Beavin plantean que este “patrón en la comunicación” representa repetición o redundancia de hechos. Y concluyen, “Como sin duda existen patrones de patrones y probablemente niveles aún más altos de organización, no puede demostrarse que este ordenamiento jerárquico posee tope”.

La interacción y sus procesos son el gran elemento generador de desarrollo y construcción de cultura en una organización. Esta construcción se funda en roles dinámicos que exponen patrones de relación entre los miembros de una cultura. Bateson habla de Deuteroaprendizaje, es decir, existen niveles de aprendizaje: en el primero se aprenden conductas particulares; y en el nivel superior, se

aprende a aprender.

En el sistema interaccional los sistemas interpersonales se entienden como circuitos de retroalimentación donde las personas se intervienen mutuamente. Este ejercicio no comprende principio ni fin, así se entienden que las conductas deben comprenderse bajo una interacción circular, esto en un sentido o función para el sistema mayor.

1.5. Escuela Palo Alto

Fueron las ciencias sociales (antropología, sociología, lingüística) las que crearon la denominada “escuela invisible”, ya que no se reunían formalmente. Alejados del discurso ingeneril de Shannon buscaron un nuevo modelo comunicacional, el desafío de éste: que fuera un modelo propio para la comunicación en las ciencias humanas. “Este modelo se funda en una reflexión básica: Entre los miles de comportamientos corporalmente posibles, ¿cuáles son aquellos que la cultura retiene por constituir conjuntos significativos, portadores de sentido entre las personas?”

El modelo Palo Alto también conocido como “Modelo Orquestal de Comunicación” (por ser circular) fundó su discurso en tres puntos: a) La esencia de la comunicación reside en procesos de relación e interacción; b) Todo comportamiento humano tiene un valor comunicativo; c) Los trastornos psíquicos reflejan perturbaciones de la comunicación.

Teóricos de esta escuela (Bateson y Ruesch) plantean que el concepto de comunicación incluye todos los procesos a través de los cuales la gente se influye mutuamente. Concluyendo con esto que “la comunicación es la matriz en la que se encajan todas las actividades humanas”.

Palo Alto buscó con su reflexión ampliar la discusión sobre la comunicación; de esta forma, un marco holístico se apropió de este escenario teórico. Palo Alto negaba su mirada en el modelo elemental de acción y reacción. Sino que lo que prima es el nivel de “intercambio”, reconociéndose con esto la complejidad del tema y éste debe abordarse desde una mirada sistémica. Este estilo relacional fue el hilo conductor en la obra de esta corriente teórica.

“Un segmento aislado de comportamiento es algo que formalmente no se puede definir, es decir, que carece de sentido”. La frase “encontrar las observaciones” lo resume todo: “Hay que aprender a mirar todo el entorno de un fenómeno comunicativo para poder percibir el conjunto de actores implicados”.

Annie Bartoli plantea que la palabra no es más que un subsistema del sistema comportamental de comunicación. “Los otros subsistemas, no verbales, incluyen el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual”.

El hombre bajo esta comprensión de los fenómenos está inserto en forma inconsciente en y por códigos, ya que cualquier conducta implica el uso de éstos. De esta forma se hace impensable no comunicar, comprendiéndose con esto que todo comunica.

1.6. Análisis transaccional

Eric Berne, médico psiquiatra freudiano, a partir de sus observaciones en psicoterapias de grupo a inicios de los cincuenta elabora esta teoría comunicacional, la cual madura en los años 70. Junto a otros estudiosos de la conducta humana desarrollaron un modelo de psiquiatría social (AT) basada en la investigación de la interacción entre personas, así se buscó describir el funcionamiento intrapsíquico e interrelacional de personas y grupos.

Berne funda su discurso en principios básicos: a) Todos nacemos bien; b) Todos tenemos cierto potencial humano que podemos desarrollar. Yo soy responsable de mi vida y decido, para bien o para mal; c) Todos podemos cambiar en pos de la autonomía y tenemos recursos necesarios para hacerlo. Esta búsqueda de individuos interaccionando en situación, hacen destacar el feedback, ya que éste plantea el encadenamiento de los mecanismos de comunicación interpersonal. “Así nace el Análisis Transaccional, que sitúa los distintos tipos de relaciones entre las personas en relación con la vida familiar”.

Las bases del Análisis Transaccional plantean grandes tópicos de lectura: los juegos, los argumentos y los estados del yo. Según estos últimos, cada personalidad estaría compuesta por diversas partes que coexisten y se manifiestan en contextos dados. Estos son: madre nutritiva; padre normativo; niño adaptado-rebelde; niño adaptado-sumiso; niño libre; adulto. La interacción adulto-adulto es definida como signo de equilibrio personal y relacional. Jesús Cuadra plantea que el “Análisis Transaccional es un modelo decisional que permite comprender nuestras relaciones; Sentir y tomar conciencia de nosotros mismos y,

ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN: UN CAMINO EN COMÚN

2.1. ¿Qué es la Organización?

La vida de los seres humanos está conformada por una infinidad de interacciones con otras personas y con diversas organizaciones, ya que por ser eminentemente social, la persona no vive aislada, sino que en un continuo acto de interacción con otros seres vivos. Idalberto Chiavenato, Doctor en Administración de la City University of Los Angeles, California, sostiene que debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos deben cooperar unos con otros y conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual. “Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella”. Agrega que una organización existe sólo cuando: hay personas capaces de comunicarse; están dispuestas a actuar conjuntamente; y desean obtener un objetivo común.

Hoy en día, conviven una gran variedad de organizaciones (industriales, financieras, de servicios, universitarias, gubernamentales, médicas, religiosas) que pueden estudiarse y analizarse según el modelo de sistema abierto, puesto que importan, transforman y exportan energía durante los ciclos de actividad. Como sistemas abiertos, las organizaciones mantienen un estrecho intercambio con el ambiente, y el intercambio e interdependencia conducen al concepto de eficacia organizacional, que depende del logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno (personas y recursos no humanos) y la adaptación al ambiente externo.

2.2. Teorías que llegan a un modelo sistémico

Dentro del estudio de las organizaciones existen una serie de teorías, entre las que destacan las clásicas como son La Teoría de la Burocracia (Weber), que plantea el paso de la sociedad tradicional a la moderna; la Organización Científica del Trabajo (Taylor), que intenta establecer una comprensión racional de las relaciones sociales surgidas en el ámbito de la empresa y; las Teorías de la Organización Formal (Fayol, Urwickny Money), centradas más en los aspectos administrativos de las organizaciones económicas.

También se pueden mencionar el Movimiento de Relaciones Humanas (de los años 30), crítica de la Escuela Clásica y que tiene presente la actividad humana productiva de una forma más natural, con componentes afectivos e informales que le dan un sello distintivo; y las Teorías de Sistemas (década de los 60), que van más allá de la consideración del individuo como homo economicus y socialis “para enfrentarse al hombre complejo que actúa en una organización compleja”.

Katz y Kahn desarrollan un modelo de organización basado en la teoría de sistemas y según su modelo, la organización presenta las siguientes características:

1. Importación (entrada): la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas, o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
2. Transformación (procesamiento): los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
3. Exportación (salidas): los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
4. Los sistemas como ciclos que se repiten: el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.
5. Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
6. Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación: los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa, que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado.
7. Estado firme y homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, mecanismo regulador, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras.
8. Diferenciación: la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y dife-

renciación interna.

9. Equifinalidad: los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, ya que un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
10. Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Dentro de esta teoría, el proceso de comunicación funciona como un sistema abierto, por lo cual resulta común que se presenten ciertos ruidos, es decir, perturbaciones indeseadas que tienden a distorsionar, desfigurar o alterar los mensajes transmitidos. “Se denomina ruido a cualquier perturbación interna del sistema, la interferencia es cualquier perturbación procedente del ambiente”. Por tal motivo, resulta primordial analizar y aplicar el proceso comunicacional dentro de una organización a través de las necesidades, inquietudes, requerimientos y motivaciones que presentan estos individuos complejos, dentro de una organización sistémica.

En suma, la comunicación dentro de la organización tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido y -tal como sostiene Antonio Lucas Marín- “es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan”.

3. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL: HERRAMIENTA TRANSVERSAL

3.1. Comunicación: alineando necesidades, miradas y acciones

Desde siempre las organizaciones han vehiculizado sus diálogos tanto internos como externos, vía conductos diversos. Por siglos acciones persuasivas, lenguajes, soportes y canales han sido utilizados por diversas culturas para hacer navegables a sus organizaciones en un mar de “esperados” entendimientos humanos.

Desde los Diez Mandamientos de Moisés hasta el Manifiesto Surrealista de André Bretón, deben ser entendidos como instancias comunicativas que de una u otra forma, buscaron alinear una organización, creencia o sensibilidad determinada en una audiencia también acotada, y claro está, por un objetivo específico. “¡... y no olviden que para nosotros los surrealistas, en esta época (década de los años 20), es la realidad la que está en juego!”. Así concluyó Bretón, el padre del automatismo psíquico, su manifiesto vanguardista, el cual con el tiempo se volvió la ruta para una serie de creadores en la plástica, el cine, la fotografía, la literatura entre otras artes. El fin último de este manifiesto: generar un camino a seguir para la aplicación de una creencia por parte de artistas en una época de nuestra historia.

Este manifiesto o “plan estratégico” (si deseamos actualizarlo un poco) no sólo se aplicó en Francia, sino también en el conjunto de los continentes del globo. De igual forma, todos los procesos políticos, religiosos, artísticos y sociales de la humanidad, han estado en forma permanente, caminando junto al mundo de la comunicación. El punto: construir realidad desde la materialización del lenguaje.

Con el paso de los años la comunicación poco a poco comienza a validarse y a especializarse. Comunicación educativa, comunicación comercial, comunicación científica, sociedad de la información,

comunicación social, comunicación audiovisual son algunos de los caminos tomados por esta ciencia. Este mar de sensibilidades y paradigmas desde dónde pensar la construcción de mensajes también llegó a las organizaciones. En pocos años la comunicación organizacional se ha tomado los pasillos de las empresas; ha colmado de temas las oficinas y ha cambiado, poco a poco, el capital simbólico tanto de las gerencias como de los trabajadores. La comunicación llegó a las empresas para quedarse.

Las organizaciones tenían que generar diálogos internos y externos, la comunicación facilitaría esa misión. De igual forma, la expansión de las organizaciones, en todos sus sentidos (a nivel de mercado, de empresa, de negocios, etc.), obliga a repensar el cómo conducirse en tiempos de cambio. “La complejidad creciente de la sociedad ha hecho cada vez más necesarias respuestas muy elaboradas, que exigen la colaboración de diferentes personas coordinadas en organizaciones”.

3.2. Transversalidad discursiva: uso adecuado de la comunicación

Abordar la comunicación organizacional como un instrumento transversal, es comprender el valor protagónico que hoy esta herramienta de diálogo juega dentro de la orgánica social e individual de las empresas.

Una mirada antigua de la comunicación organizacional sería esperar de ésta, sólo la emisión de discursos. Ese paradigma informativo, responde a otra necesidad que en algún minuto tuvo la organización. En la actualidad los desafíos son otros. Contextos como la sociedad de la información; los estándares de certificación y calidad; la globalización de los mercados y la alta competitividad de éstos, inducen al mundo de la comunicación organizacional no sólo a cumplir con los históricos papeles antes realizados (RR.PP., creación de revistas, etc.), sino que se invita a explorar nuevos campos de participación por parte de esta nueva comunicación para el fortalecimiento de la organización en forma integral.

Esta necesidad por repensar el rol de la comunicación y sus campos de acción en las organizaciones es sólo un campo de muchos, donde todos los días el ejercicio es repensar el cómo hacer y abordar escenarios hasta ayer dominados. “En todo el mundo, las transformaciones sociales y técnicas aparecen acompañadas por un inmenso esfuerzo intelectual y reglamentario que procura comprender y canalizar los contactos y cambios culturales”.

Estos cambios han sido tan violentos, tan radicales, tan de raíz para los diversos pueblos y culturas, que hoy experimentamos cambios en la conducta, en la mirada social e individual, y sólo con el pasar de los años podremos visualizar qué en realidad cambió, y cómo esta transformación permeó nuestro mirar-actuado como individuos-sociales. Bajo este parámetro también se encuentran las organizaciones, su gran diferencia: éstas deben abordar el nuevo escenario con cientos de cabezas en proceso de reformato, pero asumiendo que la mirada en un corto plazo debe generar respuestas únicas y eficaces. Frente a este escenario, el teórico comunicacional Román ejemplifica planteando “que en las sociedades postindustriales, mucha gente pasa más tiempo relacionándose con pantallas y teclados de ordenadores que con personas, lo que, por cierto, implica un pésimo aprendizaje de la inteligencia emocional”.

Un ejemplo que nos habla de cómo la comunicación se está abriendo paso en forma transversal dentro de la organización es en la denominada “Gestión del conocimiento”. Esta disciplina busca visualizar la organización, sus procesos y contenidos. En este caso, la comunicación organizacional se

transforma en una herramienta de búsqueda y acumulación de información, insumos que claro están con posterioridad hay que bajar y transformar en acción dentro de la organización. Sistematizar la información, acumular conocimiento y con esto sumarle valor tanto a la organización como a sus individuos es -por decir algo- un gran desafío en estos tiempos.

Un buen conocimiento puede inducir a mejorar el desarrollo de productos y servicios. “Una de las razones por la que encontramos que el conocimiento es valioso es porque está cerca de la acción –aun más cerca que los datos o la información.”.

Esta tesis fundó su trabajo en la creación de una herramienta de intervención y levantamiento de información, la cual se aplica con variables pensadas desde una realidad particular por parte de la organización: abordar su cultura organizacional, plan estratégico, cambio organizacional, comunicaciones internas, liderazgo, gestión, RR.HH., tecnologías de la información y servicios, entre otros temas, responde a una necesidad por salir a buscar respuesta a una organización en proceso de transformación constante.

3.3. Las Comunicaciones Internas: apuntando al cliente interno

La comunicación es un eje clave en la creación de la cultura organizacional, que viene a ser una especie de adhesivo social que mantiene unidos a los miembros de una empresa, institución, entidad, etc. Tal como sostiene Antonio Lucas Marín, todos los procesos de comunicación realizados al interior del sistema organizativo constituyen la comunicación interna, que es “el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma”.

De acuerdo con nuestra propia definición operacional, hemos concluido que las comunicaciones internas se pueden definir como el conjunto de actividades efectuadas por una organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diversos medios de comunicación, de manera que les permita mantenerse informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Uno de sus pilares se basa en enfocarse en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de una institución cumplan con las tareas y obligaciones encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan. Por eso, resulta importante distinguir las formas de comunicación interna que existen: la comunicación formal y la informal.

La comunicación formal, según la define Lucas Marín, es aquella que sigue los cauces formales de la organización formal y está “perfectamente definida, incluso dibujada, ya que es la que sigue las líneas del organigrama”.

Es así como los canales internos sirven para fomentar el desarrollo de las tareas productivas, su coordinación y cumplimiento. Por tal motivo, a través de esta herramienta se transportan los mensajes que informan a la gente sobre tareas, actividades, objetivos y problemas. Dentro de la organización formal existen tres tipos de comunicación: horizontal, ascendente y descendente.

La primera se refiere a aquella que se da entre personas consideradas iguales en la jerarquía de la organización. A su vez, la descendente es la que va desde la dirección a los demás miembros de la organización siguiendo la línea jerárquica y es considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información interna. Por último, la ascendente es la que fluye desde los miembros de más bajo nivel hacia los de más alto nivel y suele ir acompañada de multitud de pequeñas dificultades que

la hacen en la práctica inexistente si su forma no está claramente prevista.

Junto a esta estructura, emerge en paralelo, y de manera espontánea, un flujo informal de mensajes que se denomina comunicación informal. “El principal motivo de desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo les afectan los cambios que se produzcan”.

Dentro de este canal paralelo existente en la organización, cobra especial interés el estudio de los rumores, “información vaga y confusa, procedente de fuentes no claramente identificadas”, que fluye por medio de los conductos tradicionales, dando paso a un conocimiento generalizado sobre los temas que afectan a los grupos internos.

En este punto, Lucas Marín plantea una teoría muy interesante ya que sostiene que contrariamente a lo que se cree, este medio informal de comunicación es un canal muy poderoso y potencialmente útil en la organización, pues plantea que mientras más información requiere un individuo, mayor es su necesidad de buscar redes de contactos informales. “Dado que la inmensa mayoría de la comunicación en las organizaciones puede clasificarse como informal”, es lógico que sean los modelos informales de organización los que sirvan de base para crear las redes de comunicación”.

3.4. Endomarketing: reconstruyendo el discurso interno

Un ejemplo que grafica la búsqueda por fortalecer la ciencia de la comunicación en las organizaciones está dada con el Endomarketing. Este se define como “una estrategia que surge de la dirección de la compañía destinada a comercializar a sus clientes internos políticas, estrategias, misión, objetivos, nuevos sistemas y procedimientos, con la finalidad de comprometerlos, motivarlos y educarlos”. El desafío final: aceptar los cambios a implementar y comprender (en forma individual y grupal) el lugar que ocupa cada funcionario dentro de la empresa.

Este rumbo fusionado entre el marketing, el recurso humano y la comunicación se ha desarrollado en las últimas dos décadas. Bajo este paradigma de la organización se busca fortalecer la identidad, para así verla materializada en una imagen compartida tanto por los clientes internos como externos. Este desafío se acuña bajo la premisa que el recurso humano es un activo en la organización. Sus habilidades, conocimientos y experiencias forman parte de la suma de valor de la organización. En este sentido, el endomarketing basado y apoyado por múltiples soportes comunicacionales (diarios, folletos, videos, memos, afiches, intranet, entre otros) se constituye en un pilar básico para facilitar el avance hacia el cumplimiento del plan estratégico de la organización.

La utilización de cada uno de los soportes comunicacionales se justifican en la medida que responden a las necesidades específicas y diversas dentro de una agenda temática estratégica en la organización.

Lo que genera en el tiempo dicha herramienta es una organización con capacidad de cambio mayor, cualidad básica en esta época. Esta flexibilidad para intervenir la cultura de las organizaciones y adecuarla a los nuevos desafíos es una fortaleza para Kotler. “Las empresas creen que su única ventaja sostenible descansa en la habilidad de aprender y cambiar más rápido; la clave del éxito competitivo es mantener su marketing cambiando tan rápidamente como el mercado mismo”.

Un elemento gravitante del endomarketing son los Soportes Comunicacionales, ya que estas son herramientas imprescindibles en todo proceso de intervención y cambio organizacional. Desde una estratégica construcción de mensajes buscan vehicular temáticas, miradas, puntos de vistas y elemen-

tos claves en el plan estratégico de toda organización. El cliente interno, cada vez más educado y exigente con su entorno mediático -diarios, revistas, TV, cine, avisos, Internet-, es quien busca consumir mensajes desde campos ya comprobados y altamente referenciales.

Una comunicación estratégica pensada para el cumplimiento de los objetivos de la organización; un uso adecuado y justificado de los medios escritos, audiovisuales, gráficos y multimediales; mensajes pensados desde la óptica del desarrollo profesional, organizacional y humano; el uso de la creatividad como herramienta de cambio y de seducción temática... todos elementos básicos para pensar en una comunicación eficaz y atractiva para el consumo al interior de la organización.

3.5. Comunicación en 360°: un camino para comprender el entorno

Para producir un impacto comunicacional al interior de una organización y que de alguna manera esto se refleje hacia afuera, es necesario una política congruente y consistente en el tiempo de parte la empresa. Para que esto se produzca, es vital planificar estratégicamente los pasos que se quieren dar como entidad. Una administración y gestión eficientes son los pilares del desarrollo de toda organización, pero para lograr esto son necesarios recursos de diversa índole: financieros, humanos, físicos, etc., además de soportes que apoyen transversalmente todos los procesos de la organización, la comunicación es uno de éstos.

Para comprender esta apreciación, resulta fundamental -en primer lugar- precisar qué es la Planificación Estratégica. En este aspecto, los autores la han definido como “la técnica que permite implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar los objetivos trazados”.

Un plan estratégico describe a largo plazo la direccionalidad y acciones de una empresa, apuntando al logro de metas propuestas con anterioridad. “Los planes estratégicos se basan en la consideración de los puntos fuertes y débiles de una organización respecto a sus oportunidades y amenazas ambientales”.

La planificación, por ende, es un proceso administrativo y como tal opera en las organizaciones, fijando objetivos futuros y trazando trayectorias para la consecución de tales objetivos. También, la planificación permite el equilibrio adaptativo de la organización a su entorno procurando responder eficientemente a las demandas ambientales a partir de un flujo constante de información.

Goldhaber plantea elementos comunes que hilan los conceptos de comunicación con organización: “La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; la comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; la comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades”. Son estos elementos los que constantemente están en juego a la hora de generar construcción discursiva en las empresas. Es así como el cambio de las conversaciones de una organización pasan por la gestión y sistematizaciones de temas tan disímiles como son la cultura de la organización, su identidad, su campo comercial, etc.

La comunicación que actualmente se está aplicando en las organizaciones podría definirse como una herramienta que busca ser eficaz en sus objetivos; comunicación que valora y estudia en detalle a sus públicos; comunicación altamente proactiva, multimedial, integrada en sus soportes y comunicación pensada y aplicada con estrategias en 360° para clientes internos y externos.

Esta perspectiva estratégica del cómo trabajar la comunicación dentro y fuera de las organizaciones contempla todo tipo de escenarios, como por ejemplo, los silencios. Este se caracteriza por la ausencia de mensajes, pero se comprende también que en sí éste puede llegar a tener un valor comunicativo. El teórico en comunicación, Francois Eldin, plantea que el silencio puede utilizarse para reemplazar una comunicación verbal mediante una comunicación no verbal (gestual). “En la oratoria, la sucesión del silencio, el gesto y la palabra contribuye a incrementar las dimensiones de la comunicación. Callar luego de una frase permite marcar su importancia”.

Este mismo ejercicio si se aplica en un momento de crisis externa (frente a la opinión pública), pasado un tiempo produce nuevos escenarios de conflicto tanto por desinformación (y posterior ruido) como por la creación de rumores y malos entendidos por la falta de una fuente reconocible que baje la información a los medios de comunicación y en último caso, a la opinión pública. Es decir, cada herramienta del mundo de la comunicación posee usos variables, comprendiéndose que es el resultado esperado el criterio que ordena las acciones comunicativas.

Cuando hablamos de integración armonizada y coherente de distintos factores comunicativos, donde se contemplan la comunicación organizacional, la imagen corporativa, las RR.PP., los procesos de fidelización, las soluciones digitales, las campañas publicitarias, entre otros muchos recursos, estamos hablando de la comunicación en 360°.

Esta es una estrategia que se vale de un modelo de intervención que tiene entre sus características, permeabilidad y flexibilidad. Permeabilidad porque debe captar la realidad y necesidades del entorno, de las diversas audiencias y responder a ellas con distintas alternativas de acción, tanto en el campo de los mensajes como de los soportes comunicacionales. Y flexibilidad, porque cada organización es un caso y las reglas se construyen dependiendo de múltiples variables: metas, audiencias, estilo de mensajes, soportes comunicacionales presupuesto, tiempos de acción, cultura organizacional entre otras. Esto se representa en la siguiente ecuación: Empresas + Audiencias + Estrategias = 360° de Comunicación.

Es decir, la comunicación en 360° es una estrategia basada en un modelo dinámico, y en definitiva, elaborado para su aplicación con diversos campos de la empresa (organizacional, marketing y comunicación).

Comunicación en 360° es un “estado de diálogo constante”, donde las organizaciones asumen su rol comunicador para así generar conversaciones, agendar temas y movilizar información con sus audiencias clientes. De esta forma, la comunicación en 360° busca proyectar objetivos para posicionar, crear, convocar, descentralizar e informar desde la comunicación, y con esto, difundir, interaccionar y generar transacción de mensajes con los públicos escogidos como gravitantes para el negocio.

Comunicación y estrategia serán siempre términos asociados y dependientes unos de otros. Al respecto Fernández & Dahnke exponen que “la estrategia comunicativa consiste en reforzar e intensificar las actitudes y conductas ya presentes en los objetivos, lo cual adopta la forma de una intensificación de actitudes favorables por medio de sencillas técnicas de refuerzo”.

Una mirada más vinculada a la concepción del valor “ordenador” más que al valor de “gestión” expone Otto Lerbinger: “un profesional de la comunicación persuasiva debe preparar un diseño general explícito, un plan maestro que identifique y describa los elementos esenciales de la situación de comunicación”. Sobre el mismo tema otro autor plantea que “la estrategia es un precursor simbólico de la acción”.

Estas y otras teorías del cómo entender la comunicación estratégica se alinean en un minuto con un elemento básico: “la estrategia general de la organización cobra sentido sólo al ser creada a partir de la realidad comunicacional de la compañía”.

La Real Academia Española de la Lengua aporta al concepto de estrategia como “un proceso regulable, el conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. Es decir, no existe una fórmula única, un escenario inamovible o situaciones secuenciales, ya que la realidad organizacional, está fundada por una identidad y negocio propio, construye un contexto propio de acción y reacción comunicativa con el entorno interno y externo.

El conjunto de estas variables a diario se aplican en forma transversal tanto con las audiencias internas como externas. Han cambiado los tiempos y el rol comunicador de las empresas cada vez es más asumido por éstas. “La empresa es vista hoy no sólo como una persona moral y sujeto pensante de su producción, sino también como colectividad conciente que se dirige a su entorno”. Una buena comunicación en 360° administra estos criterios en forma estratégica:

- Informar: Dar a conocer, socializar, entregar información, difundir discurso, crear conciencia, generar redes de información, etc.
- Posicionar: Instalar, diferenciar, proyectar una imagen corporativa, destacar, sumar valor a una imagen, etc.
- Persuadir: Generar una acción, vender, educar, lograr el aprendizaje de una conducta, innovación y hábito, obtener votos, lograr un cambio.
- Compartir: Compartir sentimientos y sensibilidades, estados de ánimo, lazos Afectivos, unir a través de las emociones, mantención de afectos.
- Construir comunidad: Crear puentes, establecer relaciones de convivencia, resolver conflictos, generar lazos de asociatividad, negociación y búsqueda de acuerdos en base a intereses comunes.
- Pensar en comunicación en 360° es generar estrategias con audiencias diferenciadas, éstas sólo detectadas desde la necesidad e interés comunicacional de la organización.

Cada vez más, las empresas comprenden la urgente necesidad de tener a su capital humano motivado, alineado, actualizado y conectado con la organización y sus procesos de cambio. Este estado demandante de información tanto vertical como horizontal exige una alta comunicación interna en la organización.

Por ello, la comunicación interna de una organización es un elemento único y transversal a todos los procesos de la organización, comprendiendo que la fortaleza de esta herramienta se funda en el criterio de crear o administrar “escenarios posibles” dentro de la empresa (tiempos de crisis, cambios estructurales, cambios culturales, entre otros).

Esta necesidad por transformar la realidad informativa en una realidad comunicativa, y hace que los primeros 180° de la comunicación sienten las bases en las necesidades comunicativas internas, por medio de las cuales se transformarán en el motor que proyecta la imagen en el público externo. “Lo que las empresas deciden, planifican y realizan sólo adquiere sentido, significación y valores cuando lo comunican (...) comunicar una decisión, una acción, es más fuerte que la acción misma”.

Pensar en la construcción de una organización con comunicaciones internas fuertes, es proyectar una organización con identidad definida, en la medida que esta “personalidad” sea trabajada a lo largo del tiempo por todas las audiencias internas. “Definir la identidad corporativa es reconocer nuestra especificidad dentro del mercado y de la sociedad en la que vivimos como entidad”.

4. CREATIVIDAD: EL ELEMENTO DIFERENCIADOR DE LA GESTION COMUNICATIVA

Para concluir, hablar de comunicación -tanto interna como externa- es hablar de creatividad, valoración e identificación. Es la creatividad el motor fundamental de todo proyecto comunicacional que busque tener impacto y reconocimiento en el público receptor.

Desde una mirada altamente comprometida con las formas y los contenidos, esta tesis buscará implementar nuevos ángulos desde dónde instalar mensajes, comprendiéndose que el “capital simbólico comunicacional” de todo individuo hoy, se funda en experiencias cargadas de colores, buen trabajo de diseño, mensajes con humor e información, entre otras muchas alternativas. Para nosotros la creatividad es hoy el elemento diferenciador en todo proyecto comunicacional. Entendemos que esta creatividad no sólo se gestiona a nivel de mensajes, sino también a nivel de soportes (videos, comic, diarios, revistas, páginas web, etc.).

El gran desafío de la creatividad es asumir lo fundamental de las cosas, como él elemento a investigar. Daniel Góleman plantea que “hacer una pregunta acertada es de crucial importancia para la iluminación creativa (...) Einstein tenía la capacidad de hacerse preguntas tan fundamentales que las respuestas transformaron nuestra comprensión del mundo físico”.