



Tipo de documento: Tesina de Grado de Ciencias de la Comunicación

Título del documento: El rol de la comunicación organizacional interna en el proceso de transformación de una empresa. 1

Autores (en el caso de tesis y directores):

Teresa Blaksley

Luciano Martín Bó, Tutora

Datos de edición (fecha, editorial, lugar,

fecha de defensa para el caso de tesis): 2021

Documento disponible para su consulta y descarga en el Repositorio Digital Institucional de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires.
Para más información consulte: <http://repositorio.sociales.uba.ar/>

Esta obra está bajo una licencia Creative Commons Argentina.
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 4.0 (CC BY 4.0 AR)



La imagen se puede sacar de aca: https://creativecommons.org/choose/?lang=es_AR



FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES
CARRERA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL
TESIS DE GRADO | 2020

El rol de la comunicación organizacional interna en el proceso de transformación de una empresa

Autora: Teresa Blaksley
Tutor: Lic. Luciano Martín Bó



<i>Bitácora</i>	5
<i>Introducción</i>	11
 <i>Primera parte</i>	15
La empresa: organización productiva	15
Concepto de cultura en las organizaciones	18
Concepto de comunicación	23
Concepto de comunicación organizacional	34
La diversidad generacional y el capital humano	36
Habilidades solidas vs. Habilidades líquidas	38
 <i>Segunda parte</i>	43
Del cubo al cono	43
La realidad derretida	44
Del líquido al sólido	48
Las empresas que desaprenden para aprender	49
 <i>Tercera parte</i>	55
Construyendo puentes	56
Una propuesta de recorrido	59
Un experimento en el campo	64
 <i>Conclusiones</i>	69





Bitácora

Esta bitácora cumple la doble misión de transmitir el proceso de elaboración de mi tesina sin perder sus raíces, y de convertirse en el puente que conecta mi experiencia de formación académica, que inicié hace 30 años, con mi desempeño actual en el mundo corporativo. Me llevó mucho tiempo llegar a este momento y, por ese motivo, es importante dejar constancia del recorrido.

Este trabajo es el resultado de la experiencia y el conocimiento adquiridos a través de mis años de estudio en la carrera de Ciencias de la Comunicación en la UBA, amalgamado al recorrido de vida. La formación académica me brindó herramientas de análisis y estructuras epistemológicas para fundamentar ideas y proyectos pilares en el desarrollo profesional. En cada uno de los textos y materias cursadas fui atravesando puertas hacia una nueva visión de la realidad del mundo que me toca vivir, de sus estructuras y su constante evolución. Las experiencias vividas cumplieron el rol de llevar de la teoría a la práctica los conceptos de mi formación. Como un antropólogo en el trabajo de campo, fui estudiando, analizando y concluyendo en primera persona cada hábito y habitus¹ que fue moldeando este proyecto.

A través de mi formación académica y de los mecanismos de interacción, de las diferencias y similitudes entre los individuos y, sobre todo, del rol de la comunicación como hilo conductor, me fui moldeando y decidí volcar mi experiencia en el mundo laboral.

Así nació este proyecto que enlaza de modo tangible la carrera de Comunicación con un proyecto de comunicación interna en una empresa. La carrera generó los cimientos para un programa destinado a construir un puente entre una vieja y una nueva cultura corporativa.

A través de esta bitácora, comparto el proceso de construcción del vínculo entre la teoría y la práctica, el sentir y el hacer, un lazo entre mi pasado como estudiante y mi presente como comunicadora.

Con esa idea, me siento a escribir este diario de viaje que me lleva a tener una mirada distinta sobre mi tesina, desgranando el proceso y excavando para encontrar su causa o raíz. Asombrada y expectante, empiezo a viajar en el tiempo para darme cuenta de que nada es casual y que el resultado es un recorrido de media vida no solo académica, que creía la cima, sino como un trampolín para seguir ascendiendo.

1. Utilizo el concepto de habitus de la teoría sociológica de Pierre Bourdieu, en tanto “disposiciones” o modos de actuar, pensar y sentir asociados a mi grupo de pertenencia. La particularidad de mi camino yace en el hecho de que por diferentes circunstancias tuve la oportunidad de enriquecerme al pivotar entre múltiples contextos con otros tantos estilos de vida, recursos y estrategias. Mis hábitos, en tanto conductas repetidas regularmente, de modo mecánico e innato, fueron adaptándose a mi ruta e hicieron de mi curiosidad y flexibilidad las cualidades fundamentales que acompañaron mi formación.

Parada en este lugar poblado de recuerdos, miro hacia atrás y veo la trama que fui tejiendo, el mosaico de experiencias, sendas y vínculos que fui construyendo. Libros, estudios, viajes, cursos, gente e instantes que me fueron transformando sin cambiar la materia y marcaron el rumbo de mi proyecto de vida.

La comunicación en su esencia fue el mapa del recorrido que, con determinación, definió mi profesión. Desde que tengo memoria, quise ser comunicadora e intuitivamente fui armando las bases de lo que ahora comprendo soy, es más que lo que hago.

Inevitablemente, mi mente viaja hasta el primer día en la carrera, cuando aún tenía sede en la vieja maternidad de Marcelo T., un punto y aparte en el relato de mi vida.

A partir de ese momento, aprendí que hay otros lugares desde donde entender el mundo, la gente y las elecciones de cada día, no quedarme con preguntas en la garganta y salir a buscar las respuestas².

Recuerdo vivamente la primera clase teórica de Principales Corrientes de Pensamiento Contemporáneo (PCPC), materia con la que aprendí lo que era la estructura de mi vida y la superestructura que la alimenta y la sostiene, cuando descubrí el rol que tienen la ciencia y la religión al validar las elecciones cotidianas. De estas clases, me llevé a Marx, Engels, Weber y a la madrina de mi hija³. Entendí las bellezas y miserias del trabajo y cómo la sociedad moldea al hombre o viceversa. Comprendí que hay “Otros Otros” muy parecidos a mí, y a la vez tan diferentes. Cada trabajo de ese primer año fue un paso hacia algo inesperado. Aprendí a buscar en bibliotecas (y no con Google), revisando ficheros durante horas hasta desenterrar libros más únicos que raros. Así aprendí, investigando para mis primeros trabajos prácticos de Teorías y Prácticas de la Comunicación (Com I), a cuestionarme sobre el uso de los símbolos en la propaganda nazi y lo que se puede lograr

2. Fueron varios los libros de cabecera (o cabeza-era) que marcaron etapas en mi vida, algunos de ellos universitarios: La ética protestante y el espíritu del capitalismo (Max Weber, 1904) me inspiró una mirada diferente sobre el resultado de los hábitos en la historia y en la economía; la selección de lecturas del Curso de lingüística general (Filosofía y teoría del lenguaje, Editorial Losada, 1965) fue la puerta hacia otra dimensión a las palabras; Los textos de Claude Levy-Strauss fueron la llave hacia el mundo de la antropología y la sociología, cuando empecé a encontrar las respuestas -o los caminos hacia las respuestas- que hacían eco en mi cabeza (Las estructuras elementales del parentesco, 1949; Anthropologie structurale, 1958); la lectura de los textos de Saussure (“Curso de Lingüística General”), y Bourdieu (“In Other Words, Essays Towards a Reflexive Sociology”, 1990) que fueron parte de mis primeros años en la universidad también fueron motivadores a la hora de posicionarme en el lugar del otro y el valor del lenguaje en esa construcción. Ser otro y ser parte de un todo a través del lenguaje, desmarañar los mecanismos de construcción, preguntar por qué y para qué en las elecciones cotidianas. Todo ello de una forma u otra fue estructurándose a partir de lecturas y experiencias en los primeros años de estudio universitario.

En mi vida, varios libros guiaron mis elecciones. Entre ellos, los que aún tengo en mi biblioteca son Demian (Herman Hesse, 1919) que me acompañó en mis crisis de adolescente; Memorias de Adriano (Marguerite Yourcenar, 1951), que hizo que amara la historia y la poesía, y que reflexionara sobre las debilidades y fortalezas de los hombres; La Prisión de la Libertad (Michael Ende, 1992), una serie de cuentos que dieron un giro a mis creencias; Atlas Shrugged (Ayn Randt, New American Library, New York USA, 1957.); Aldo Carotenuto (“Amare e Tradire”, 2010).

3. Ángeles M., compañera de carrera y de vida. Angie se recibió de Periodista en la UBA y ahora vive en Sudáfrica. Es la madrina de mi hija y está siempre presente con su afecto y su sabiduría de vida.

manipulando la información⁴. Me acerqué por primera vez a nombres como Goebbels y los crucé con Saussure y Bourdieu. Aprendí sobre significados, significantes y códigos. Comunicación I y Sociología y Semiología se cruzaron en mi puente hacia otros rumbos.

Sin embargo, fue entre las páginas de Levy-Strauss que empecé a encontrar las respuestas a mi propia identidad como persona y como comunicadora. Ser Otro entre los Otros, pertenecer al grupo y ser diferente es lo que hace que la vida sea rica y se enriquezca.

Durante noches interminables de “forward”, “stop” y “rewind”, Angie, la madrina de mi hija, y yo, analizamos y desgranamos hasta el cansancio “Apocalypse Now”⁵.

El funcionalismo de Malinowski (1884-1942) y el estructuralismo de Levy-Strauss (1908-2009) explicaron cómo Martin Sheen remontaba el río amarillo de aguas turbias en ese viaje lleno de simbolismos y significados ⁶.

Analizar la película como si fuera un texto para aprender la diferencia entre nosotros y los otros, iniciarme en la tarea de la observación participante y ubicarme en otro lugar para entender la universalidad de la naturaleza humana que se plasma a partir de la cultura. Los mitos reales e inventados que sostienen las culturas ⁷. El paralelismo entre la ficción y la realidad cuentan cómo el viaje del héroe no solo lo llevaba a otros rumbos, sino también hacia sí mismo. Comencé a preguntarme dónde vivo y quién soy para pararme a observar desde un lugar más abarcador y empático. La materia Psicología del ciclo básico común (CBC), fue la llave para entender el peso de la palabra de lo dicho y lo no dicho (Lacan), de los tabúes y el rol que juegan en la sociedad (Freud y Jung fueron mis referentes en estos temas y me ayudaron a entender los arquetipos con los que nostopamos cada día).

De este modo, fui delineando el contexto de mi vida, entendiendo la historia del mundo, las elecciones económicas que definían la historia de la humanidad. Mas allá de mi innata incapacidad con los números (y mi tenaz lucha contra esta limitación), Eric Hobsbawm (1917-2012) en Principales

4. Mi primer trabajo práctico para la carrera fue un análisis de la propaganda para el desarrollo de la ideología nazi. Corría el año 1989 y las investigaciones se hacían buceando en polvorientos ficheros de las bibliotecas universitarias. Este trabajo descubrió la caja de pandora del poder de la manipulación y puso una mirada diferente sobre cómo en mi país se manejaban los mensajes en los medios. En ese momento, mi profesor era Pablo Alabarces, a quien agradezco el haber alimentado mi curiosidad y festejado mi primer gran logro.

5. Apocalypse Now (titulada Apocalipsis ahora y Apocalipsis Now es una película bélica estadounidense dirigida y producida por Francis Ford Coppola en 1979. Basada en el libro “El corazón de las tinieblas”, novela corta de Joseph Conrad ambientada en África de finales del siglo XIX, la película traslada la acción a la guerra de Vietnam.

6. La rama dorada: un estudio sobre magia y religión (The Golden Bough: A Study in Magic and Religion) obra del antropólogo escocés James George Frazer (1854-1941) fue uno de los libros que marcó la vida académica de Bronislaw Malinowski y que Francis Ford Coppola también incluye en la escenografía de la película, haciendo un guiño a la antropología y a sus aportes.

7. Apocalypse Now fue un hito en mi formación, ya que a partir de ese momento empecé a leer sobre mitología, psicología y filosofía. Al principio, en sus formas clásicas y formales, para luego adentrarme en mundos más etéreos y holísticos. Empecé a leer a Jung, estudiar astrología, hacer yoga e incursionar en un mundo de quinta dimensión mientras mi vida cotidiana respetaba el mandato del mundo 3D, cumpliendo los dogmas de familia y trabajo de familia capitalista, tradicionalista de clase media, hasta que un día me convertí en la portabandera de la transformación de mi árbol familiar.

Corrientes de Pensamiento Contemporáneo y la historia de la economía me llevaron de la mano hacia otros continentes, a mi recorrido para cruzar a otro puente.

Así, me fui un año a EE. UU. a trabajar de niñera y participar en cursos de historia en la Universidad de Georgetown. En esas aulas, compartí la visión de otro país sobre la misma historia del mundo, analicé las diferencias y las similitudes y confronté lo aprendido durante la cursada en la UBA.

Cuando volví, mis objetivos eran otros; los senderos por construir, infinitos, y todas las materias que cursé en los años sucesivos fueron extendiendo mi puente hasta cruzar el charco, o, mejor dicho, el océano.

En los años que siguieron fui dando estructura a mis inquietudes. Entendí con cada currículo cómo y porqué había que hacer las cosas y desde dónde pararse para que el horizonte fuera más extenso. De este modo, empecé a enlazar mi trabajo corporativo con mi formación académica⁸.

Materias más o menos fáciles, o tal vez más o menos conflictivas, fueron pavimentando la ruta. En ese período, mientras cursaba Historia Argentina, Comunicación III y Metodología, me fui a vivir al viejo continente.

No tengo claro si fue mi espíritu contestatario, mi inconformidad constante o mi curiosidad sin límites lo que convirtieron estas tres materias el estandarte de mi rebelión. En el fondo, sabía que iba a terminar la carrera, pero sentía que no estaba lista aún para cruzar la meta.

En Italia escribí un capítulo aparte de mi vida. Allí puse en práctica la apertura mental y la flexibilidad cultural para amalgamarme con otros muy parecidos y muy diferentes. Aprendí la diferencia entre el cambio y la transformación. Incorporé, sin perder la identidad, una visión holística de lo que es aprender. Entendí que para construir puentes sólidos se necesitan buenos planos y quise ser la arquitecta de mi propio puente. Incorporé técnicas de venta y PNL al mismo tiempo que me dediqué a enseñar idiomas a niños y adultos⁹. Decidí que era hora de retomar la carrera y rendí dos materias a distancia. Entre ellas, Taller Anual de Publicidad, para el que hice un trabajo sobre las diferencias del espacio publicitario en las ciudades y los pueblos de Italia. Allí me enfoqué en las miradas dentro de las miradas y muchos modos de llegar al mismo lugar.

8. En esos años, trabajé como responsable de marketing y comunicación para la distribuidora de Apple en Argentina. Enlacé los dos roles de marketing y comunicación, y tuve la oportunidad de pararme sobre dos miradas diferentes y convergentes en las ventas del producto. En esta primera experiencia, aprendí que cambiar el mindset del cliente era esencial para la venta. Al vender computadoras no se vende solamente la capacidad técnica del producto, sino cómo el producto mejora nuestras propias habilidades.

9. Durante mis años en Bélgica e Italia trabajé en el área de ventas para diferentes compañías. De este modo, tuve la oportunidad de acercarme a otras culturas y desarrollar otra mirada sobre la comunicación.

Eventualmente, volví a mi tierra. Aunque como me gusta decir, llevo mis raíces en el bolsillo.

Llegué motivada por retomar los cabos sueltos de este puente colgante que sigo construyendo. Para que se meza un poco menos, para que los vínculos sean más firmes.

En estos años, seguí formándome en la comunicación, pero esta vez en una comunicación hacia adentro para entender mejor el mundo de afuera. Porque, en definitiva, van paralelos, se espejan.

Volví a cursar entre jóvenes *millennials*, a preparar entregas y trabajos. Metodologías de investigación e Historia II cerraron mi ciclo universitario. La primera me ayudó a ordenar las ideas, la segunda significó cerrar un proceso de rebeldía y entender el país donde elegí estar (para toda la vida o por un tiempo). Estoy convencida de que el sendero a casa es también el camino hacia uno mismo¹⁰.

Ahora me siento lista para cruzar el puente y seguir creciendo. Todo lo que aprendí en la facultad fue moldeando mis elecciones desde un lugar intangible, desde el que construí un saber aprehendido más que aprendido. Podría hacer la lista de cómo cada materia y cada texto que leí se convirtieron en el ladrillo de mi gran puente colgante entre la teoría y la vivencia. Amalgamé todo materializando un proyecto que nace en las ganas de vincular a la gente con las herramientas que cada uno posee y no siempre sabe que tiene. A fin de cuentas, cada texto es siempre una clave hacia otro lugar para dejar de ser materia sólida y fundirse en los otros, en la riqueza de lo líquido.

Termino con este trabajo una parte de mi carrera, pero es solo la base de lanzamiento hacia otros objetivos. Es el momento de volar hacia la comunicación 2.0 en su forma holística. Un lugar en el que el trayecto del emisor al receptor no es lineal, sino que abarca el proceso, las interferencias, las resignificaciones, las similitudes, y sobre todo, las diferencias.

Esa es la razón de este trabajo, este recorrido y este resultado. Quiero compartir en estas páginas no solo lo que hago, sino también lo que soy: un cúmulo de experiencias, un “otro diferente” pero parte de una realidad que cambia, mi esencia líquida en esta realidad sólida. Mi intención es transmitir el mensaje de que, como decía Pancho Ibañez¹¹, todo tiene que ver con todo y se puede transformar sin cambiar la esencia. La transformación es inevitable, es parte de la evolución del individuo, de la cultura y de la historia.

10. En estos últimos años, desde que volví a Argentina, he hecho muchas cosas para reencontrarme. No solo retomé la carrera, sino también comencé otras actividades, como coaching, psicología, astrología, yoga, encuadernación, cerámica y mucha actividad física para destrabar la mente y comunicar de modo más certero y asertivo. Todo comunica y la coherencia entre lo que se quiere decir y lo que realmente se dice es el camino hacia lo que para mí significa la comunicación real.

11. Solo los que somos parte de la generación “X” reconoceremos este ícono de nuestra adolescencia.

Este trabajo nació por serendipia, y entre algunas casualidades. Con apuntes escritos en servilletas y manteles de bar, cuadernos medios arrancados, notas en la heladera. Fue lento y constante, difícil. No lo hubiera logrado sin la insistencia de mis otros, acá y en el mundo; sin un encuentro casual en una reunión de trabajo que me invitó a poner orden a todas mis iniciativas dispersas. Por lo tanto, es imposible hacer una bitácora ordenada y cronológica. Solo nace una historia de vida marcada por eventos de gran impacto emocional. Recorrerlos es gratificante.

Hace unos días, mi hija, también estudiante de Ciencias de la Comunicación, me preguntó inocentemente si la carrera me había ayudado en la vida... Para mi sorpresa y estupor, escuché mi voz diciendo “me doy cuenta ahora de que haber estudiado hace 30 años lo que estudié me permitió llevar la vida que llevé”. En la carrera aprendí a comunicarme con los otros en todas sus formas y culturas, en un viaje que me condujo a relacionarme de modo diferente conmigo misma. Mirando con orgullo a mi hija, futura comunicadora social, me alegro de haberle dado una vida rica y variada y de haber plasmado en su nombre la esencia de la comunicación. Ella se llama Gaia, que significa “Tierra”, y todo en la Tierra comunica, porque como dice Watzlawick, es imposible no comunicar. El trabajo de un buen comunicador es construir puentes donde no los hay.

Mi tesina es uno de esos puentes.

Aprendí

Que no existen los errores,
existen las lecciones.
Aprendí que no existen los problemas,
existen las bendiciones.
Aprendí que no existen los finales,
existen las transformaciones.
Aprendí que todo es energía
y que tu eliges donde la pones.

**AUTOR DESCONOCIDO*

Introducción

El concepto de *cultura* es dinámico, es decir, se personifica y recrea continuamente a través de las interacciones con los otros, y se moldea según los comportamientos de liderazgo y el set de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y regulan las relaciones humanas.

En las organizaciones, la cultura interna se ajusta a las leyes del mercado y, a la vez, responde a las exigencias de crecimiento de la corporación misma. Por ese motivo, debe simultáneamente evolucionar, manipular, estabilizar y direccionar la cultura del grupo que la construye.

En el contexto actual, las organizaciones y empresas se reconocen como estructuras vivas en las que interactúan diferentes realidades culturales, generaciones y especializaciones en un mercado laboral de alta volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA, por sus siglas en inglés). Las generaciones de *baby boomers* (nacidos entre 1946 y 1965), “X” (nacidos entre 1960 y 1980), “*Millennials*” (nacidos entre 1980 y 1996), y en un futuro cercano, *centennials*¹² o generación “Z” (nacidos entre 1997 y 2010) trabajan codo a codo en empresas que atraviesan una transformación dual disruptiva¹³. Nuevas tecnologías y modelos de negocios reconfiguran la cultura, los conceptos de *líderes/autoridades* e *innovación*. Los colaboradores se responsabilizan y se empoderan en sus roles, y los estándares de comunicación se redefinen.

En este escenario, surge la necesidad de repensar la comunicación organizacional no solo como *branding* (la manera en la que se construye la imagen de una compañía en la mente del consumidor), sino también como la herramienta que permite construir sentido dentro de las organizaciones que enfrentan el cambio cultural que exige el mercado. La comunicación interna permite construir el consenso, estandarizar conceptos y nivelar objetivos y expectativas. La transformación cultural en las empresas hace que se generen nuevos espacios de trabajo y proyectos que sostengan el cambio. La comunicación interna es la clave para estandarizar los mensajes y equilibrar las promesas con las expectativas.

En la siguiente tesina de grado, se parte de la hipótesis de que las empresas que en los últimos veinte años han iniciado un proceso de transformación y se identifican como “Organizaciones que aprenden” (*Learning Organizations*¹⁴), necesitan romper viejos paradigmas para adaptarse al nuevo mercado. Para ello, utilizan diferentes canales de comunicación y

12. Fuente: https://www.clarin.com/entremujeres/carrera-y-dinero/baby-boomers-generacion-millennials-centennials-generacion-perteneces_0_ByLAXzpEW.html

13. La Transformación Dual de una empresa hace referencia a la transformación de una empresa que se convierte en una próxima versión de sí misma.

14. Learning Organization o en español, Organizaciones que aprenden, se utiliza para denominar aquellas empresas o grupos de personas que trabajan de forma colectiva para mejorar sus capacidades y obtener mejores resultados. En el mundo corporativo este término se utiliza para denominar aquellas empresas que eligen un modelo de cambio por etapas y con objetivos definidos.

metodologías de trabajo innovadoras, como AGILES¹⁵ y Design Thinking¹⁶ entre otras. Estas metodologías están destinadas a resignificar los procesos al mismo tiempo que promueven el desarrollo de habilidades personales de los colaboradores para la comunicación, el manejo de personas y de conflictos, la motivación, la escucha activa y todo aquello que promueve la relación entre individuos con el objetivo de romper viejas estructuras cerradas y reconfigurar las dinámicas de trabajo.

Este conjunto de habilidades personales se denominan capacidades blandas (*soft skills*), en contraposición a las capacidades duras (*hard skills*) que los individuos adquieren con la formación escolar, técnica o académica.

La incorporación de estas nuevas metodologías de trabajo es la síntesis de las capacidades blandas y duras en el diseño y la ejecución de los nuevos procesos. La habilidad de resolución de problemas, madurez emocional, capacidad de planificación y desarrollo continuo son algunos de los talentos imprescindibles para que las nuevas culturas se arraiguen y las empresas puedan atravesar el cambio dual que implica el cambio de estructuras internas y adaptación al mercado.

En este contexto, la comunicación interna tiene el objetivo no solo de informar y comunicar, sino también de brindar herramientas y espacio para el desarrollo personal tanto a nivel de conocimiento práctico como de autoconocimiento.

Con esta concepción de la realidad laboral, el presente trabajo iniciará con la reflexión y conceptualización de los elementos que construyen la cultura de una empresa; se definirán los conceptos de *cultura y organización* y los diferentes tipos de comunicación que se aplican según la estructura de las organizaciones. Describirá los desafíos a los que se enfrentan las empresas para adaptarse al cambio de paradigma de trabajo (mundo VICA), el itinerario que deben hacer para convertirse en una versión mejor de sí mismas, evolucionando como empresa para cambiar y adaptarse adecuándose a la nueva realidad y que esta transformación surja de los mismos individuos.

Finalmente, se describirá brevemente un programa de cambio de cultura interna, y de desarrollo de capacidades de comunicación, que se implementó en la filial local de una empresa internacional que se propuso el cambio dual. Se describirán las fases de origen y desarrollo del programa y los resultados corporativos obtenidos.

15. AGILES se refiere a un grupo de metodologías que más que herramientas son un modo de pensar, una mentalidad (SCRUM, Lean, Sigma, etc.) apuntadas a buscar la satisfacción de los clientes, agilizando procesos y midiendo resultados para la continua corrección de la ruta de trabajo. Este enfoque hace énfasis en el desarrollo sostenible, la interacción entre las partes, motivación y confianza, autogestión y capacidades blandas propias de cada individuo.

16. Design Thinking es un método para generar ideas innovadoras que centra su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. Proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. El proceso de Design Thinking comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que se esté desarrollando, y también de su entorno. serla clave es ponerse en la piel de dichas personas para generar soluciones consecuentes con sus realidades.

Primera Parte



Primera Parte

La empresa: Organización Productiva

Buscando un lugar dónde pararse para empezar este viaje el primer impulso es buscar la definición en el motor de búsqueda más utilizado en la web, Google, que entre miles de opciones define la sociedad, “como un grupo de seres humanos que están relacionados entre sí por rasgos culturales comunes que establecen la cohesión de sus miembros a través de ciertas perspectivas y metas en común¹⁷. Se entiende, por lo tanto, como un sistema de interacciones humanas culturalmente estandarizado, un sistema de símbolos, valores y normas y, a la vez, un sistema de posiciones y roles.

A partir de esta definición genérica iremos buscando particularidades de los diferentes puntos de vista de pensadores de la cultura, la sociedad y las acciones que amalgamen a los individuos como grupo. De este modo, veremos cómo diferentes autores definen la sociedad y la cultura según el lugar en el que se posiciona el sujeto y el rol que este desempeña.

Buceando en la historia de los pensadores que marcaron corrientes de pensamiento, surge naturalmente (seguramente por formación académica), en primer lugar, el pensamiento positivista de Emile Comte (1798-1857) y el materialismo histórico de Karl Marx (1818-1883) en tanto líneas de pensamiento que limitan la existencia del hombre a sus experiencias y a la materia, conceptualizan la sociedad a partir del papel político, social o económico del individuo. Según Emile Durkheim (1858-1917), el ser humano está limitado por las reglas o hechos sociales que definen cada sociedad. Estas reglas externas que el individuo no puede cambiar son anteriores a este y definen su rol frente a los otros miembros de la sociedad. El hecho social es lo que hace de este un individuo social y la sociedad es quien lo controla.

En el marco teórico en el cual se encuadra este trabajo, es esencial el aporte de Karl Marx, para quien la sociedad está construida por individuos que se cohesionan según la relación que tengan con los medios de producción y está definida por la ideología de las elites que tienen el control de esos medios. De este modo, según el autor, la sociedad capitalista se define como el modelo en el que prevalece la acumulación individual de bienes materiales por encima del bienestar colectivo. Los elementos que definen este pensamiento son la división de la sociedad en clases y el empleo entendido como el trabajo a cambio de un salario para cubrir las necesidades básicas. El dueño de los medios de producción acumula capital (beneficios), símbolo de poder, prestigio y estatus social. Marx agrega que es necesario que el trabajador tome conciencia de clase para evolucionar y convertirse en una mejor versión de sí mismo dentro de un conjunto.

17. Fuente: <https://quesignificado.com/sociedad/> . Manuel Marzal, Historia de la antropología cultural, pg.20. Pontificia Universidad Católica de Perú, Lima, 1997.

Completando la definición de Marx, Max Weber (1864-1920) profundiza esta teoría y se enfoca en situaciones sociales más concretas. Estudia la acción social, expresión de la conducta externa del individuo, y diferencia el concepto de poder del de *autoridad*. El poder tiene que ver con la habilidad de conseguir que las personas obedezcan, mientras que la autoridad es el cumplimiento voluntario de órdenes recibidas. Según este autor, el poder en las organizaciones se deriva no solo de la riqueza y el prestigio, sino también de otras fuentes, tales como la tradición, el carisma o el conocimiento técnico-racional.

Weber analiza estos conceptos en las organizaciones burocráticas. Las organizaciones son grupos sociales creados por quienes creen que la acción coordinada de un número de personas puede alcanzar mucho más que la acción o el trabajo individual.

Avanzando en el concepto de organizaciones y empezando a poner nuestra mirada sobre las empresas podemos ver una primera definición al entender las organizaciones productivas como aquellas que tienen la finalidad de transformar recursos en bienes o servicios. Son unidades organizadas cuya existencia se debe a un objetivo demandado por la sociedad. A la vez, dentro de este sistema están incluidos subsistemas (sociales, administrativos y técnicos) que conforman actividades realizadas por sus miembros. Dentro del modelo capitalista, la empresa, entendida como organización social burocrática, es el lugar donde se ponen en juego roles y tramas de autoridad que definen los lugares de producción y consumo.

El poder en una organización de dominación tradicional se da a través de la costumbre cuando ya está naturalizada en una cultura y, por tanto, legitimada. Por ejemplo, una fuente de dominación tradicional es el poder de los padres sobre los hijos, del profesor sobre el alumno o del jefe sobre el empleado. Empezamos así a comprender la importancia de las habilidades propias del individuo para modificar las organizaciones en general y en lo particular, la estructura y los procesos en las organizaciones corporativas. Podemos decir entonces que el dominio del poder carismático se produce cuando un individuo se somete a la voluntad de otros, a través de la admiración/fascinación con y sin el uso de la violencia. Debido a esta organización, los individuos están sujetos a las normas y directrices de la empresa o del Estado, a fin de que su funcionamiento sea eficiente y eficaz. La empresa en tanto organización burocrática, entendida como una pequeña sociedad, con su idiosincrasia y sus singularidades, se puede analizar con las mismas herramientas conceptuales y metodológicas que se usan para analizar la sociedad global.

Según Weber, la empresa es un sistema de poder que permea todos los niveles de la sociedad, las relaciones de los gobernados y los gobernantes, y las relaciones cotidianas de la familia o del trabajo. Empezamos a vislumbrar como la generalidad influye sobre el individuo y viceversa, y como el individuo tiene el poder de transformar las organizaciones. El poder se deriva no solo del conocimiento académico o prestigio (capacidades duras), sino también de otras capacidades personales del individuo (o habilidades blandas).

A partir de esta comprensión podemos decir que las empresas constituyen “la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad” (Schein, 1995), y que esta coordinación puede evolucionar según las capacidades de los que detentan el poder.

Es así como observamos que, en el curso de la historia, la humanidad ha modificado y evolucionado en la forma de agruparse para trabajar sin cambiar la estructura del sistema económico. Se puede constatar que el cambio en las organizaciones no proviene de la historia y el contexto de las empresas ni del capital, sino del campo más amplio del desarrollo humano y de la psicología del desarrollo (personal) según hemos cambiado la forma de concebir el mundo y la pirámide de autodesarrollo¹⁸. Una visión de la realidad más abarcativa y responsable de los recursos naturales y una filosofía de vida más enfocada a la satisfacción de los propios objetivos se traduce en una cultura diferente que se mueve según otro paradigma.

En relación con el mundo de las organizaciones empresariales, podemos decir que actualmente estas enfrentan procesos de transformación dual entendidos como la evolución de “una compañía que se convierte en la próxima versión de sí misma”, una versión mejorada de sí mismas, cambiando internamente mientras cambia el mercado, intentando anticipar el futuro. Según explica Scott D. Anthony en una entrevista realizada para la conferencia Innov8rs Sídney de 2018¹⁹, la transformación implica un cambio fundamental en la forma o sustancia, es decir, en la cultura de la empresa. No significa hacer más rápido o barato algo que ya se está haciendo, sino ir hacia algo diferente: reinventarse, reposicionarse y trabajar en la organización de hoy mientras se construye la empresa de mañana.

En este proceso, es necesario identificar la cultura de la organización, el entramado de relaciones que la conforma en el presente y trabajar para transformarla en aquella a la cual se dirige.

18. “Abraham Maslow analizó cómo se evalúan las necesidades a lo largo del desarrollo humano (necesidades básicas y fisiológicas hasta la autorrealización), otros lo han hecho a través de los cristales de las visiones del mundo, de las capacidades cognitivas (Piaget), los valores, el desarrollo moral, la autoidentidad, la espiritualidad y también el liderazgo, coincidiendo siempre en la evolución por estadios y por etapas”. Laloux, Frederic, Reinventar las organizaciones, Barcelona, Arpa, 2017.

19. Fuente: <https://innov8rs.co/news/how-leaders-can-solve-the-dual-transformation-equation-and-turn-disruption-intogrowth/>

Concepto de *cultura* en las organizaciones

Continuando con el proceso de definición del marco sobre el cual entendemos este trabajo, debemos definir lo que es la cultura. A través de la lectura de diversos autores podemos ir construyendo este concepto. Tomando como punto de partida a Bronislaw Malinowski (1884-1942) quien nos dice que la cultura es, en primer lugar, un instrumento, pero también es un sistema en el cual cada parte existe como un medio para un fin, el carácter integrador de la cultura deriva de su instrumentalidad. Según este autor, la cultura cumple las siguientes funciones:

- ✓ Es un instrumento para solucionar problemas de modo eficiente y satisfacer necesidades.
- ✓ Es un sistema de objetos, actividades y actitudes en el cual cada parte cumple un rol específico para lograr un objetivo.
- ✓ Considera la interdependencia entre los elementos miembros.
- ✓ Cada actividad, tarea y actitud está pensada alrededor de un objetivo común destinado a preservar la organización social.
- ✓ Puede ser analizada en cierto número de aspectos, como la educación, el control social, la economía, los sistemas de conocimiento, creencia y moralidad e, incluso, modos de expresión artística y creadora.

Para Malinowski, el análisis funcional de la cultura tiene por fin “la explicación de los hechos antropológicos en todos los niveles de desarrollo por su función, por el papel que juegan dentro del sistema total de la cultura y por la manera de estar unidos entre sí al interior del sistema y por el modo cómo este sistema está unido al medio físico. La identidad real de una cultura parece reposar en la conexión orgánica de todas sus partes” ²⁰.

Podemos decir, en líneas generales, que el concepto de *cultura* como un hecho social, y de las instituciones como lugar de satisfacción de las necesidades, considera la sociedad como un sistema cerrado y coherente. Todas las partes sociales de un grupo determinado tienen relación entre sí y cumplen una función dentro de un sistema.

Teniendo en cuenta esta definición podemos decir a través del análisis funcional, que tiene como objetivo buscar la explicación dinámica de una determinada conducta, o patrón de conductas en un contexto o sistema, que la cultura pone de relieve la importancia de integrarse al grupo con el cual se desea trabajar, empaparse de su cultura y moverse con sus códigos, buscar las similitudes y patrones. Para que esto sea posible, en un contexto ideal, la comunicación entre los integrantes debe ser fluida y responder a los códigos de todos, circulando en dos sentidos: de modo descendiente desde los cargos jerárquicos hacia los colaboradores (*top down*) y de abajo hacia arriba (*bottom up*) como devolución (*feedback*)

²⁰ “Historia de la antropología Cultural” Manuel Marzal, Lima, Pontificia Universidad Católica de Perú, 1997. citando a Malinowski pg.20

de los empleados a los directivos. Analizando el ida y vuelta de la comunicación, se puede descubrir y describir aquello que rige los procesos y sostiene la cultura, y si se desea, transformarla.

Es intrínseco a esta definición que toda organización tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da una imagen. Para los miembros de la organización es de suma importancia conocer, expandir y consolidar la propia cultura; los comportamientos hacia metas comunes constituyen una guía en la realización de actividades y la elaboración de normas y políticas para establecer directrices, confiere la razón de ser y señala las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización.

Las organizaciones corporativas no escapan a esta lógica y se construyen sobre los mismos principios. La evolución de la sociedad y de las personas junto con el constante desarrollo de los nuevos modelos tecnológicos han cambiado también el perfil de las empresas. Hoy en día, las organizaciones corporativas reflejan los cambios de la sociedad y adaptan las estructuras, la cultura, la dinámica y el ambiente, la visión y el comportamiento organizacional.

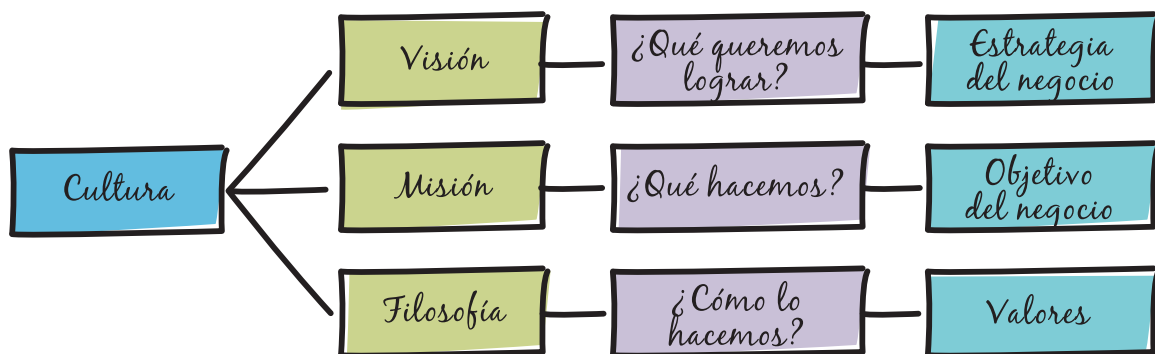
Autores contemporáneos completan esta visión. Por ejemplo, Edgard Schein, agrega que “la cultura es al mismo tiempo un fenómeno dinámico que nos envuelve en todo siendo continuamente promulgado y creado por nuestras interacciones, moldeado por el comportamiento de liderazgo a la vez que un set de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan nuestro comportamiento”²¹. El autor identifica diferentes niveles (o grados) en que el fenómeno cultural es visible al observador para analizar la cultura. Estos niveles van desde lo más tangible hasta manifestaciones que se pueden ver y sentir de modo inconsciente y que son la “esencia de la cultura”; define estos niveles como “suposiciones básicas”, ya que los miembros del grupo las dan por sentado y quien las cuestiona está automáticamente condenado al ostracismo.

Schein define la esencia de la cultura como el modelo de presunciones básicas (inventadas, descubiertas) desarrolladas por el grupo al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e interna y que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas por los líderes a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas y la realidad. La cultura organizacional debe por lo tanto contar con los siguientes elementos:

21. Edgard Schein “Organizational Culture and Leadership”, Jossey-Bass, A Willey Imprint, San Francisco, 2004.

- ✓ Tener una imagen de sí misma como organización/grupo y de su entorno (VISIÓN).
- ✓ Comprender aquellos actos que fuera de estos podrían resultar irracionales (FILOSOFÍA).
- ✓ En base a lo aprendido, poder dar respuesta a futuros problemas (MISIÓN).
- ✓ Enseñar a todos los miembros el modo de percibir, pensar y sentir los problemas para asegurar la perdurabilidad del sistema.

Edgard Schein identifica también a estos tres elementos (visión, misión y filosofía) como los “artefactos” visibles de la cultura (fáciles de ver y difíciles de descifrar) que definen, en primera instancia, un grupo de personas en los cargos jerárquicos y, luego, deben permear y bajar en cascada hacia toda la organización (*top down*). A su vez, la visión misión y filosofía son sustentados por el nivel más inconsciente, que son los presupuestos.



La cultura de una organización productiva se va convirtiendo en un ciclo en el cual los presupuestos (comunicados según códigos) se aceptan (se convierten en procesos), se asimilan (se materializan en productos), se comparten (se comunican) y se van transformando cíclicamente.

Visto de otro modo, en las empresas, la manipulación del mensaje se va dando en un juego de “espiral de silencio” de percepciones y opiniones que construye el discurso de lo que es legitimado y que, en definitiva, es lo que constituye la cultura²². Cuando cambia el paradigma cultural de una empresa, la autoridad del líder delinea las características de la nueva identidad. La coherencia que el líder demuestre entre sus acciones y su discurso hará que la transición hacia la nueva cultura sea más o menos traumática. Para que el cambio sea simultáneamente disruptivo y fluido, se deben homologar y consensuar las promesas y las expectativas que se generan en estas situaciones.

22. Elisabeth Noelle-Neumann explica que la sociedad amenaza con el aislamiento a los individuos que expresan posiciones contrarias a las asumidas como mayoritarias, de tal forma que el comportamiento del público está influido por la percepción que se tiene del clima de opinión dominante. De este modo, la cultura corporativa se va construyendo con las opiniones y suposiciones de la mayoría, que no necesariamente son el reflejo de la misión de la empresa.

Como propone Schein (2004), en el caso de empresas que atraviesan un cambio cultural es importante identificar los códigos y encontrar nuevos mecanismos de comunicación para asegurar la perdurabilidad de la organización sin que los nuevos valores hagan que los individuos se sientan amenazados y, al mismo tiempo, sean congruentes con la cultura en evolución a la que pertenecen²³. Como indica el autor, “por ejemplo, acordando que antes de tomar cualquier decisión y antes de que el jefe se arriesgue, el subordinado será interpelado para obtener sugerencias y proporcionar datos tangibles que no sean amenazantes, todo esto manteniendo intacto el sistema de supuestos culturales”²⁴.

Según esta perspectiva, la gestión de las asociaciones corporativas requiere la redefinición de los patrones de creencias, valores, prácticas y artefactos que definen a sus miembros (roles) y la manera de hacer las cosas (procesos). Los autores Bolman y Deal describen cómo los rituales y la simbología de la organización reflejan y expresan la cultura al codificar los distintos significados y mensajes en forma económica y con gran carga emocional.

Según estos autores, la cultura organizacional es un *producto* (incorpora la sabiduría de sus primeros integrantes) y un proceso (porque está en constante renovación y recreación a medida que se transmite a los recién llegados y a lo largo de la cadena de roles).

El rol de la comunicación en las empresas que enfrentan un cambio cultural es ordenar el caos y buscar respuesta a la infinidad de preguntas que surjan, problemas sin solución y sucesos incomprensibles o imposibles de controlar. La comunicación permite, a través de la creación de símbolos que “dan significado al caos, claridad a la confusión y predictibilidad al misterio”²⁵, generar mitos que expliquen, expresen “verdades” significativas, mantengan la cohesión y la solidaridad. A la vez, legitiman discursos y comunican deseos, aportan una continuidad narrativa que conecta el presente con el pasado y permiten que el proceso productivo no se interrumpa.

Las ceremonias y rituales que generan las asociaciones corporativas, tales como evaluaciones de desempeño, reuniones periódicas, programas de entrenamiento gerencial, *Town Halls* o reuniones abiertas para toda la empresa, definición de objetivos, entre otras, tienen como propósito socializar, estabilizar y reducir ansiedades y ambigüedades en la búsqueda de gestión del grupo humano.

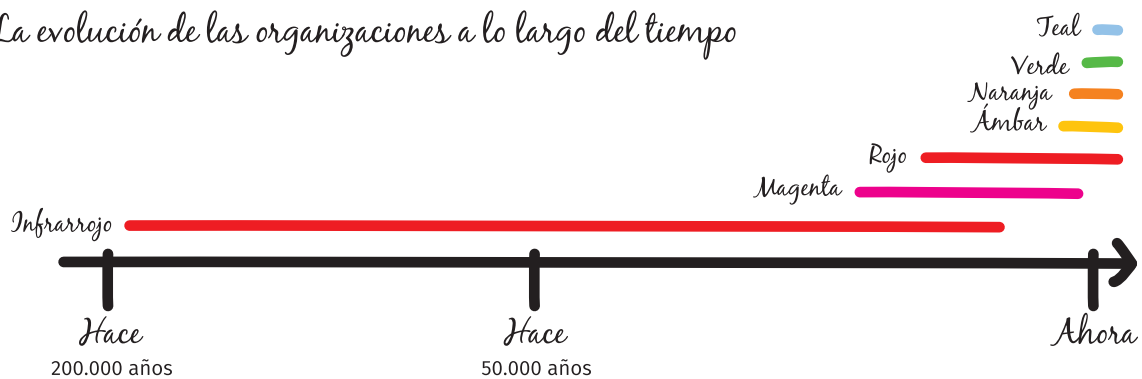
25. Bolman, Lee G. y Deal, Terrence E., *Reframing Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 2008.

En el libro *Reinventar las organizaciones* (2015), Frederick Laloux introduce un nuevo modo de gestionar las organizaciones basado en el futuro estadio de la consciencia humana: el *Teal Organization*²⁶, una visión humanista y holística del ser humano y de la empresa. Según lo que plantea este autor, las organizaciones fueron evolucionando a través del tiempo con las siguientes características:

Diferentes tipos de organizaciones



La evolución de las organizaciones a lo largo del tiempo



Actualmente, el escenario laboral cuenta con corrientes de pensamiento que defienden a las organizaciones humanistas. Estas corrientes impulsan al mundo corporativo a que ofrezca un lugar de trabajo que fomente el desarrollo humano y profesional, que facilite la creatividad, la transparencia, el trabajo en equipo y el liderazgo de cada individuo dentro de la organización (Gurt, 2016)²⁷, lo cual se refleja en el grado evolutivo de los individuos que las conforman. Los valores que sostienen estas empresas son la transparencia, el compromiso y el empoderamiento de los empleados como motores de crecimiento.

A partir de la necesidad de adaptarse a esta corriente, las empresas toman conciencia de la importancia de la comunicación interna como medio eficaz para dar a conocer, expandir y consolidar la cultura de la organización. Es útil para contener el cambio y manipular los procesos para el beneficio de la transformación dual, es decir, en la empresa y en los individuos, mientras que la organización se convierte en una “mejor versión de sí misma”.

26. Laloux, Frederick en su libro *Reinventar las organizaciones*, 2015 dice “Utilizo la palabra “Teal” en su versión en inglés, en lugar de traducirlo por “esmeralda” o “Jade” por haberse ya consolidado la palabra “teal” en el campo del management y de la empresa en los países de habla hispana.” Frederick Laloux. Continuaremos utilizando esta misma definición a lo largo de esta tesina.

27. Gurt, Jaume, *Diseña tu futuro*, Barcelona, Editorial Conecta, 2016.

Concepto de comunicación

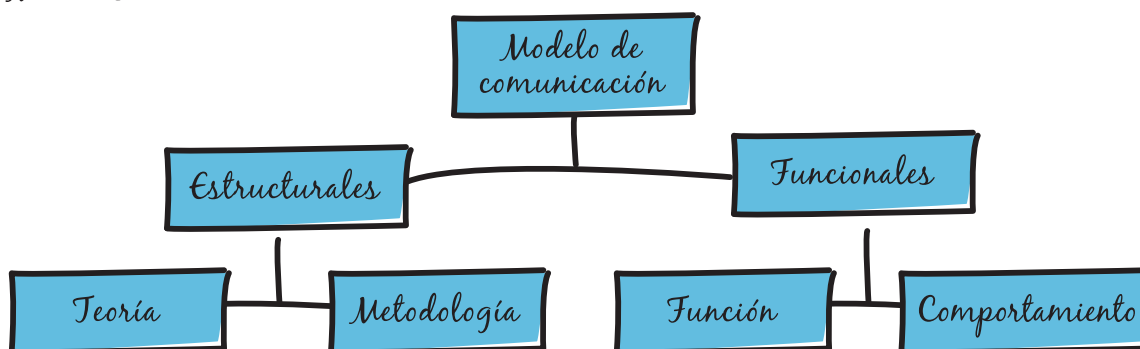
Este trabajo intenta entender los procesos que se mueven en un hábitat y entiende la comunicación como la ruta donde transita la evolución. Partiendo del presupuesto de que es imposible no comunicar, nos interesa entender cómo comunicamos o mejor dicho cuáles son los elementos que construyen la ruta, los protagonistas y los procesos que conducen hacia los objetivos.

Cuando se analiza la comunicación, es preciso delimitar de qué tipo se trata, ya que se presentan diferentes problemas a la hora de modelizar o investigar cada tipo y nivel en particular.

La representación o explicación de la realidad, según sus componentes y el conjunto de relaciones que se desarrollan entre ellos, se denomina modelo. Para ordenar el desarrollo de este trabajo es necesario dibujar la ruta o modelo sobre el que avanzaremos para comparar y entender el proceso.

En el campo de la teoría de la comunicación distinguimos, en líneas generales, dos tipos de modelos: estructurales y funcionales. En un segundo nivel se desarrollan aquellos que estudian los sistemas de comunicación según la función que cumplen, el comportamiento de sus componentes (funcionalista y behaviorista) o de la estructura, que tratan de explicar la teoría o metodología del sistema comunicativo en general en un contexto determinado por factores externos (tecnología).

Modelos de comunicación



Buscando modelos que expliquen la dinámica de la comunicación dentro de organizaciones más cerradas como son las organizaciones corporativas, que funcionan como sistemas podemos ubicarnos en una posición funcionalista. Dentro de las orientaciones funcionalistas representadas pensadores de finales del siglo XIX e inicios del XX tales como Durkheim, Malinowski y Radcliffe-Brown que intentan explicar la complejidad social a partir de los

conceptos de *sociedad y cultura*, la comunicación tiene el objetivo de coordinar e integrar las distintas estructuras para preservar el sistema, y resaltan su función social. Los funcionalistas suelen poner de relieve el contexto para explicar la naturaleza y función de una institución social. La adaptabilidad de la institución al contexto equivale a su funcionalidad.

Merton completa esta visión y resalta la importancia del individuo en este sistema, ya que marca la necesidad de especificar los rasgos culturales que pueden ser funcionales o disfuncionales al conjunto, y de este modo incluye las habilidades individuales (o blandas) que ubicarán al individuo en alguna posición que asegura la subsistencia del sistema. En el contexto actual, es importante recordar el concepto de universalidad que postula este autor, ya que indica que todas las formas sociales o culturales persistentes tienen funciones positivas (prerrequisitos funcionales, funciones manifiestas y latentes).

Este modelo funcionalista puede traducirse en las cuatro actividades básicas de la comunicación:

- ① Vigilancia (recopilación y distribución de la información de eventos del entorno);
- ② Correlación (interpretación de la información, prescripciones para la conducta);
- ③ Transmisión cultural;
- ④ Entretenimiento.

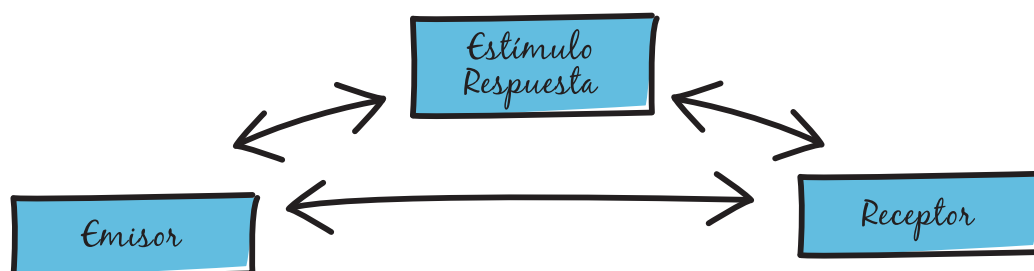
En este modelo, cada componente cumple la función de “emisor” y “receptor” alternativamente, ya que se considera una dimensión hermenéutica en el modelo enriquecido desde un enfoque estructuralista del modelo de comunicación.

Completamos esta visión con el estructuralismo lingüístico y con C. Lévi-Strauss quien aplicó el análisis estructural al campo de la antropología cultural a través del lenguaje como expresión de la estructura vigente. Para el autor, la naturaleza simbólica convierte toda experiencia en un sistema de signos, y en tanto sistema, responde a ciertas reglas intrínsecas que permiten la transmisión del mensaje y lo enriquecen en el proceso, sin alterar el sistema y asegurando su perdurabilidad.

Por último, la semiótica pone de manifiesto que el sistema de estructura lingüística no es una realidad objetiva, sino que refleja la realidad del fenómeno de comunicación. En este modelo, no es tan importante qué se intercambia, sino las reglas que rigen las relaciones, cómo se explican, los campos en los que se desarrollan y la capacidad de aplicar el modelo en diferentes asociaciones culturales.

Según el conductismo, la conducta es la acción del individuo en el mundo externo, en las acciones de estímulo y respuesta. Esta corriente toma en cuenta el estudio de la conducta como lo único verdaderamente observable. Por lo tanto, el modelo de comunicación ya no es solo el lenguaje, sino que se traduce en el siguiente esquema:

Modelo Conductista



El conductismo tiene en cuenta que la respuesta no siempre es inmediata y directa, y agrega los conceptos de *disposición* o *hábito*.

De este modo, siguiendo este modelo, H. D. Lasswell (1948), pionero en la investigación sobre medios de comunicación de masas, sostiene que el acto de comunicación responde a las siguientes preguntas: ¿Quién dice qué?, ¿en qué canal?, ¿a quién?, ¿con qué efecto? De este modo, incluye no solo la dimensión interna del individuo, sino también la externa del entorno y del canal.

A cada una de estas preguntas le corresponde un punto de vista, que depende del componente en el que se haga foco. El “quién” define al comunicador y tiene en cuenta los factores que inician y guían el acto de comunicación; el “qué” se centra en el contenido; el “cómo” analiza el canal; mientras “a quién” se refiere a la audiencia y se enfoca en los efectos.

La teoría de Richard Braddock (1958) agrega a este modelo que las circunstancias y el propósito de la comunicación son elementos complementarios y tiene en cuenta las relaciones entre los integrantes.

En el modelo funcionalista y, específicamente, en el análisis de la comunicación corporativa, es necesario analizar, además del contexto social, la cultura de la empresa y los esquemas de comunicación que garantizan la supervivencia (y evolución) del ecosistema.

A través de la lectura de los autores que antes mencionamos, podemos entender el rol de los individuos en la construcción de las organizaciones corporativas. Lo que surge pensar es hasta qué puntos los individuos son conscientes del rol que cada uno juega en el ecosistema corporativo y que sucede cuando cada persona empieza a entender sus propias capacidades, trabaja según un objetivo y en definitiva cuando se reconoce como parte esencial del grupo (o clase).

En otras palabras, la evolución de las empresas está directamente relacionada con el nivel de desarrollo de los procesos de comunicación interna. Una empresa que aprende (*Learning Organization*) debe comunicar la filosofía y la cultura propias de modo concreto, homogéneo y coherente. La comunicación interna debe facilitar los cambios y atenuar los conflictos para que el proceso de innovación dual sea menos traumático y no afecte a la fase productiva. La comunicación interna debe desarrollar a los individuos para que la empresa evolucione y que la influencia del cambio sea en ambos sentidos.

El grupo social de una empresa, desde la dirección hasta los niveles más bajos de colaboradores, pone en práctica diferentes modelos de comunicación según su etapa en la evolución y el tipo de interacción de los miembros.

La comunicación, como todo, fue evolucionando y podemos ver diferentes modelos. Los tres modelos básicos de la comunicación evolucionan desde el análisis del lenguaje como único elemento comunicativo para luego incorporar el contexto y la idiosincrasia de los actores. También tienen en cuenta el lugar de producción del mensaje y todos los componentes lingüísticos y no lingüísticos que lo conforman. De esta manera, se establecen tres modelos iniciales.

El primero diferencia dos actores: el emisor y el receptor. Ambos tienen una capacidad simétrica de emisión de mensaje y logran un modelo de comunicación exitosa, con sentido único y sin ruidos en la comprensión. Se trata de una interacción sin diálogo, basada en un consenso, en la cual los problemas se piensan como desviaciones y no se considera el factor de poder en el intercambio.

El segundo modelo postula un lenguaje igualitario y dialógico, y considera los dos actores en el momento de emisión y recepción de un mensaje. Así, se cuestiona el entendimiento de la comunicación. Es un modelo asimétrico en el cual se empiezan a analizar las relaciones de poder. Se corre de la pasividad y se reconoce al emisor y al receptor como actores activos. Entra en juego la resignificación.

El tercero, conocido como modelo del enigma, reconoce la polaridad del intercambio y los factores que hacen ruido y crean un desfase en la circulación del mensaje. Este modelo puede tener infinitas posibilidades, ya que, a modo de espejos enfrentados, cada emisor y receptor se construye según el receptor al que le habla y viceversa.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, en las organizaciones corporativas, una visión unidireccional según el primer modelo no refleja la real dimensión de la comunicación interna, ya que informa y no comunica, no considera a los diferentes actores y es autoritaria.

El segundo modelo reconoce el lugar de poder de aquellos que crean y emiten el mensaje, pero no tiene en cuenta la devolución (*feedback*) del receptor. De este modo, se genera una comunicación confusa, no sustentada e irreal (radio pasillo).

A partir de la clasificación de las organizaciones corporativas de F. Laloux (2015), las “empresas inteligentes”, naranjas, se posicionan en el tercer modelo, ya que buscan identificar a los actores, establecer códigos y estándares de conceptos y organizar los canales de comunicación para dar lugar tanto a las opiniones como a la información concreta para alimentarse y seguir aprendiendo con el menor “ruido” posible. Las empresas naranjas, reflejo de la cultura de la generación “X”, se mueven con objetivos de superación y están dominadas por comportamientos de predicción y control.

La evolución del mercado y la idiosincrasia de la generación “Z” o millennials fueron transformando el paradigma corporativo hacia una cultura de empoderamiento, motivación y visión de grupo de los colaboradores dentro de las empresas.

Según la propuesta del mismo autor, el actual estadio de evolución de las empresas las ubica en el momento naranja-verde, evolucionando hacia el modelo “Teal”, que significa la completa autogestión de los empleados. De acuerdo con este modelo, las organizaciones corporativas (empresas) son consideradas organismos vivos.

Por su parte, y desde la comunicación, Eliseo Verón enriquece ese modelo y propone la teoría de semiosis social, que brinda una herramienta para entender los discursos y las diferentes instancias de producción y recepción de los mensajes y el rol que la comunicación interna tiene en la generación de la cultura corporativa.

Si llevamos estos modelos a las fases de evolución de las empresas, podemos definirlos de la siguiente manera:

	Ánimo	Metáfora	Cambios	Tipo de comunicación	Modelo de comunicación
 Rojo	Impulsividad	Jefe - Manada	Autoridad División del trabajo	Unidireccional	
 Ambar	Conformismo	Milicia	Roles formales Estabilidad de proceso	Unidireccional	Jackobson (uniformidad del código)
 Naranja	Logro	Máquinas	Innovación Meritocracia Responsabilidad	Bidimensional	Lasswell Braddock (qué-quién-cómo- por qué- en qué circunstancia y con qué objetivo)
 Verde	Abarcador	Familia	Valor de los miembros Cultura de valores Empoderamiento	Tridimensional	Jakobson - Verón (códigos - cultura - condiciones de producción y recepción)
 Teal	Unicidad	Organismos vivos	Propósito de evolución Autosuperación	Pluridimensional	Verón Semiosis social

Al agregar otras dimensiones a los modelos de comunicación como lo hacen Jakobson y Verón, se enriquecen los esquemas y las posibilidades de análisis.

El modelo de Jakobson plantea la teoría de la comunicación con seis factores constitutivos: emisor, mensaje, receptor, contexto, código y canal. El código es el conjunto organizado de unidades y reglas de combinación propia de cada lengua natural. El canal es aquello que permite establecer la comunicación entre emisor y receptor. Es importante tener en cuenta, al momento de analizar la comunicación dentro de las organizaciones corporativas, las funciones emotivas, conativas, referenciales, metalingüísticas, fácticas y poéticas que el autor propone.

El modelo de Katherine Kerbrat-Orecchioni (1986) complejiza el modelo de Jakobson que postula “la homogeneidad del código”. Así, agrega diferentes instancias de recepción y reformula la figura del receptor; identifica, en primera instancia, un destinatario directo (alocutario) y uno indirecto (no alocutario) que puede ser previsto o no previsto, presente o ausente, con o sin responsabilidad de respuesta, pero siempre se trata de receptores del mensaje según sus competencias lingüísticas o la capacidad de compartir códigos y conocimientos.

Asimismo, se reconocen diferentes niveles de competencia que inciden en el sentido de un mensaje:

- ✓ Competencia paralingüística: relacionada con lo gestual y todo lo que acompaña al discurso oral o escrito e incluye también factores kinésicos y proxémicos.
- ✓ Competencia ideológica: tiene en cuenta el conjunto de valores que los hablantes atribuyen a las personas, ideas, hechos u objetos e involucran no solo los valores propios, sino la capacidad de comprender los ajenos.
- ✓ Competencia cultural: abarca los conocimientos que las personas tienen sobre el mundo, ya sea por estudio o experiencias, lo cual incide en la manera de interpretar o producir el mensaje.
- ✓ Determinaciones psicológicas: el estado anímico, emocional y afectivo de las personas puede modificar el sentido de lo que dicen o entienden.
- ✓ Restricciones del universo del discurso: son todas aquellas convenciones que adoptamos socialmente e indican qué tipo de discurso es correcto en cada situación, según la relación social entre los interlocutores, la jerarquía que implica un mayor o menor grado de formalidad en el mensaje y la situación específica que se produce en el intercambio.

El modelo de Kerbrat-Orecchioni es útil para entender que en las empresas la comunicación no se funda sobre un código único y compartido, sino que cada participante, por cuestiones de experiencia externa a la organización corporativa, posee su propio idiolecto. En el intercambio de mensajes se juegan relaciones de poder en las que cada palabra adquiere sentido según “lo que yo quiero decir”. Por lo tanto, la buena comunicación se logra cuando coinciden la intención del lenguaje con la intención de la emisión.

Por su parte, el modelo de semiosis social de Eliseo Verón (que sitúa los discursos sociales en un plano que no es el de la lengua) propone, a través de la teoría de los discursos sociales, un “pensamiento ternario sobre la significación” en el cual los discursos se resignifican continuamente.

Por lo tanto, si consideramos que toda producción de sentido es necesariamente social y que todo fenómeno social es un proceso de producción de sentido, para cambiar la cultura de una organización se debe generar un cambio en los actores que generan el discurso.

Esto se relaciona con la heterogeneidad social: “si la semiosis es condición de funcionamiento de una sociedad en todos sus niveles, ello no quiere decir, sin embargo, que manifiesta las mismas modalidades en todos lados, ni que la sociedad en su conjunto tenga algún tipo de unidad significativa”²⁸. Cada acto en sociedad (y en la empresa) de un individuo supone la puesta en práctica de un encuadre cognitivo socializado, así como una estructuración socializada de las pulsiones. En otras palabras: lo que se comunica será en base a los esquemas²⁹ y estructuras de procesos mentales limitados por el lugar donde se comunica y aquello que se comunica tiene una manifestación material (marcos). Teniendo en cuenta este concepto, si queremos un cambio cultural en una empresa debemos no solo cambiar las estructuras sino las personas y los valores sobre los que la cultura se construye. Será necesario cambiar la figura del jefe para crear la del líder (con capacidades más blandas que organizativas), inculcar valores que sostengan el nuevo entramado de relaciones, liderar sin mandar y generar puentes para fortalecer la red comunicativa en una estructura menos rígida y más participativa. Para ello, cada individuo debe tomar consciencia de sus propias fortalezas y debilidades además de tener una capacitación técnica que avala el cargo en el que se desempeña.

Según Eliseo Verón, cualquiera sea el soporte material de lo que llamamos *discurso* o *conjunto discursivo* no es otra cosa que una configuración espacio-temporal de sentido. En el entramado de discursos que se tejen dentro de las empresas, así como en la sociedad en general, es importante tener en cuenta las condiciones sociales en las que se produce la red de construcción de discursos. La interacción (procesos) entre individuos y las acciones (productos) que resultan de estas acciones se alimentan mutuamente.

Todo fenómeno social es un proceso de producción de sentido. Según el espacio y tiempo de cada empresa, surge la configuración de sentido e identidad que cada organización productiva genere, que es propia y única para cada una de ellas. Sin embargo, para construir y entender

28. Verón, Eliseo, La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad, Barcelona, Gedisa, 1993.

29. Framing o Teoría del Encuadre utiliza la metáfora del “marco” para analizar cómo se estructuran los procesos mentales (creencias, percepciones, sentido común) en relación con el lenguaje y, a su vez, cómo estos marcos pueden ser manipulados.

la identidad, se debe trabajar sobre el sistema de relaciones que los discursos que construyen esta realidad mantienen con sus condiciones de generación, por un lado, y con sus efectos, por otro.

La ardua tarea de la comunicación interna, entendida desde este punto de vista, excede el rol informativo para convertirse un pilar en la construcción de sentido a través de nuevos canales más innovadores y tecnológicos (intranet, redes sociales, Ludificación³⁰, *Design Thinking*, metodologías Ágiles) y como lugar de desarrollo de nuevas habilidades (blandas).

En los últimos años, el diseño de productos digitales brindó las herramientas para organizar el cambio hacia la innovación, ya que permitió reestructurar las experiencias de aprendizaje desarrollando pensamientos laterales y, especialmente, transformando el viejo paradigma de trabajo.

Las herramientas AGILES y el *Design Thinking* son métodos para generar ideas innovadoras que centran su eficacia en entender y dar solución a las necesidades reales de los usuarios. La metodología AGILE proviene de la forma en la que trabajan los diseñadores de producto. Asimismo, el proceso de *Design Thinking* comienza con una profunda comprensión de las necesidades de los usuarios implicados en la solución que estemos desarrollando, y también de su entorno. Debemos ser capaces de ponernos en la piel de dichas personas para generar soluciones consecuentes con sus realidades. A través de una serie de pasos, ejercicios y análisis, se identifica el usuario, se establecen objetivos y se organiza el proceso de ideación y creación de productos en diferentes etapas.

Para ello, todos los participantes (*stakeholders* o personas involucradas) necesitan generar nuevos códigos. A través del diseño de los procesos de pensamiento, se da lugar a nuevos valores, se renuevan estructuras y se crea un equilibrio dinámico de los sistemas. Así como sucede en el diseño de un producto, empatizar (con el cliente), definir (objetivos y prioridades), idear (diseñar procesos), prototipar y testear (para corregir) se convierten en el modelo básico que construye y entreteje la asociación productiva. El *Design Thinking*, como las metodologías AGILE, son un proceso interactivo centrado en la persona que sirve para entender los presupuestos a desafiar y redefinir los problemas. Este proceso está organizado en 5 fases: empatizar, definir, idear, prototipar y, por último, testear.

Utilizando el modelo de las herramientas AGILE, los procesos discursivos que construirán la nueva cultura corporativa podrán ser continuamente testeados y redirigidos para alcanzar la transformación de la asociación productiva o empresa.

30. Ludificación o Gamificación se denomina a las metodologías que usan las dinámicas de juego en ámbitos de la vida laboral con el fin de potenciar la motivación y trabajar sobre la formación y desarrollo de las capacidades blandas en los individuos.

Desde la perspectiva de semiosis social, el análisis de los discursos es la descripción de las huellas de las condiciones productivas en los discursos (tanto en su momento de producción como de los efectos que ellas tienen). Por este motivo, en la organización que aprende, el trabajo no se debe limitar a los resultados, sino también se debe reformular el sistema de relaciones que el producto significativo (el resultado) tiene con sus condiciones de generación por una parte y con sus efectos por otra. Tanto las condiciones productivas como los objetos significativos que se analizan contienen sentido, ya que entre las condiciones productivas hay siempre otros discursos. Esta comprensión holística de la comunicación, en su proceso de empatizar, definir, enunciar y testear, permitirá contener y promover el cambio cultural en el proceso de cambio dual en modo armónico y fluido.

Dicho de otro modo, en el proceso de cambio de cultura de una empresa se deben tener en cuenta las reglas de generación (gramáticas de producción) y las reglas de lectura (gramáticas de lectura), ya que son las que describen las operaciones de asignación de sentido que, al modificarse y adaptarse, guiarán el cambio o lo detendrán. El resultado al que llegará la empresa en su organización será el reflejo de los discursos que la conforman.

Estos resultados se podrán verificar en el éxito o fracaso de proyectos, en la capacidad de reformular objetivos y redireccionar metas. A la vez, se podrá observar en el comportamiento de los colaboradores y las dinámicas de grupo que impulsen los proyectos en el continuo y dinámico proceso de prueba y error.

Desde el punto de vista teórico, se trata de identificar las variaciones asociadas a cambios en las condiciones productivas, observar las diferencias desde el punto de vista del funcionamiento discursivo, modificar las diferencias bajo la forma de operaciones discursivas y reconstruir finalmente el discurso. Este proceso facilita el cambio porque hace foco en las distancias interdiscursivas, es decir, no en el discurso, sino en la semiosis.

La semiosis solo puede tener la forma de una red de relaciones, un tejido de enlaces entre el discurso y su “otro”, entre un texto y lo que no es ese texto, entre la manipulación de un conjunto significativo destinada a descubrir las huellas de operaciones y las condiciones de producción de esas operaciones. El individuo está en el centro del proceso y como tal es sobre el individuo sobre el que hay que trabajar la transformación.

En la práctica, se traduce en un trabajo holístico que acompañe a los colaboradores en el proceso de desaprender y aprender para luego arribar a resultados concretos. Es un proceso que se genera de arriba hacia abajo y desde adentro hacia afuera. Las herramientas de Design Thinking nos ayudan a entender dónde estamos parados (pensamiento lateral y opuesto, caminos de decisión, valores y debilidades propias y del cliente), para luego reconstruir el mapa de situación. El proceso se completa con actividades de autoconocimiento y desarrollo de habilidades

blandas (test de tipos de personalidad como el MBTI³¹, talleres de comunicación y devolución, actividades grupales). Es importante acompañar el proceso con nuevas metodologías de trabajo AGILE (SCRUM, Lean, Sigma) y, al mismo tiempo, estimular la creatividad con desafíos de innovación (concursos, nuevas herramientas de social media internas) y completar el proceso son reestructuraciones organizacionales en las cuales se van definiendo los actores que motivan y que acompañan el cambio.

En una organización que aprende, aquellos que generan y promueven el cambio deben entender (y manipular) el proceso de creación de significado. Para que el cambio sea sustentable, los actores (los colaboradores) deben generar lazos que sostengan la red discursiva y empoderarse para autogestionarse y evolucionar como un organismo vivo.

En la etapa de cambios, la comunicación interna nos permite interpretar los procesos y redireccionarlos hacia el objetivo final, identificar los obstáculos y nivelar el mensaje para que llegue a todos con la misma fuerza y el mismo sentido.

El objetivo de la comunicación es reforzar la red semiótica y construir nuevos modos de comunicar.

En las empresas que crecen y se transforman con integrantes de diferentes edades y contextos sociales y geográficos, el desafío es doble, ya que deben respetar la cultura de cada grupo y, al mismo tiempo, definir la cultura de la corporación e individualizarla.

Los discursos que surjan, sujetos a las condiciones productivas propias de cada grupo y entramado con los otros grupos genera, a su vez, otros discursos. Por eso se necesitan soportes externos para construir la identidad cultural en las empresas. Definir la filosofía, la misión y la visión no es más que un mapa de ruta, un esqueleto sobre el cual manipular la comunicación y definir la gramática de la red de relaciones.

A través de la definición de la filosofía, la misión y los objetivos, las empresas intentan nivelar los códigos para que los procesos internos fluyan y permitan un cambio continuo de adaptación al mercado.

La dirección de las empresas, en tanto emisores de mensajes, tienen que lograr que sus receptores no solo validen el mensaje, sino también sus condiciones de producción. Por otro lado, los

31. MBTI es un test ideado por Katherine e Isabel Briggs Myers a partir de los arquetipos propuestos por Carl Jung (psicólogo suizo, 1920). A través de este test se pueden individuar diferentes tipologías y describir preferencias innatas de los individuos. No describe habilidades, capacidades ni conocimientos. Se parte de que no existen preferencias correctas ni incorrectas y los 16 tipos de personalidades que clasifica describen a individuos mentalmente "sanos". El MBTI no detecta desordenes mentales ni de personalidad. El MBTI subraya que todas las personas pueden desarrollar el uso de todas las funciones y actitudes y que uno mismo es quién mejor se conoce.

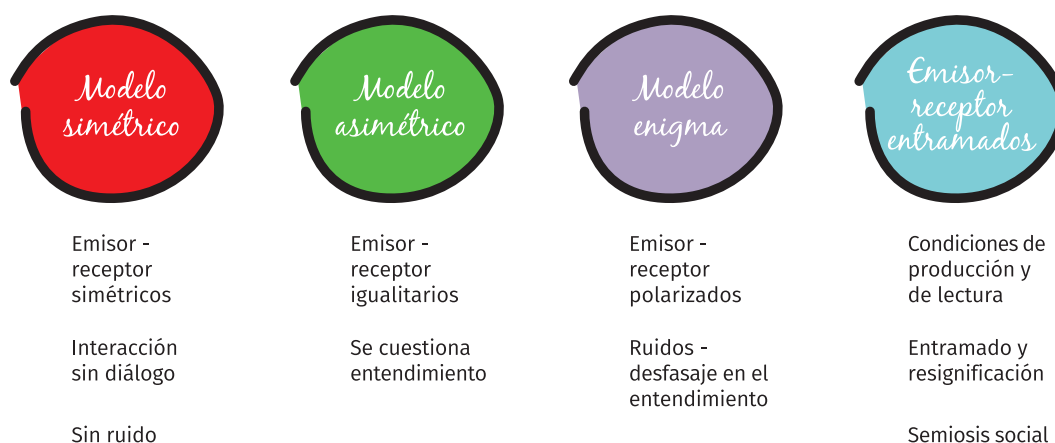
receptores tienen que reconocerse como parte del lugar de emisión del mensaje para motivar el crecimiento del sistema.

Según el esquema de evolución de las empresas propuesto por Frederic Laloux, se trata de la evolución del modelo naranja hacia el verde-teal, que trae nuevas formas de pensar las organizaciones en un contexto muy heterogéneo (cultural y generacional) que se mueve a gran velocidad e incertidumbre. Los discursos cambian y surge la necesidad de orientar los procesos, apoyar y generar un cambio lo más fluido posible para la empresa.

Como herramienta de cohesión, la comunicación interna pone en movimiento la maquinaria en la que todos los componentes tienen que participar (ya que es imposible no comunicar)³². Su tarea es romper paradigmas, estandarizar códigos e ir empapando a la organización de la nueva cultura. Si consideramos una empresa como un organismo vivo, el resultado de su crecimiento (en valores de producción) es la materialización del compromiso y el empoderamiento de los colaboradores dentro del sistema.

Desde este lugar, la comunicación interna debe acortar distancias (geográficas y generacionales), construir significados (definir códigos), dar herramientas (empoderar y responsabilizar), informar (difundir cultura) y comunicar (teniendo en cuenta los contextos diversos de producción y recepción del discurso).

Modelos de comunicación según sus factores constitutivos.



32. "La comunicación es una condición sine qua non de la condición humana y del orden social". Watzlawick, Paul, Teoría de la comunicación humana, Barcelona, Editorial Herder, 1985, pp. 2-17.

Concepto de *comunicación organizacional*

Adentrándonos ya en la propuesta de este trabajo, definiremos las herramientas con las cuales podemos subirnos a la ruta del cambio. La comunicación es lo que construye relaciones y las relaciones son lo que sostienen las organizaciones, el elemento que construye una serie de hábitos y creencias es la comunicación. Esta se da naturalmente en toda organización, cualquiera sea su tipo o tamaño y, por esta razón, no es posible imaginar una organización sin comunicación. La comunicación aplicada a las organizaciones se denomina *comunicación organizacional*. Nos toca ahora entender cómo funciona la comunicación dentro de las organizaciones.

Bajo esta perspectiva, Gary Kreps (1995) sostiene que la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”³³. Para autores como Carlos Ramón Padilla, la comunicación organizacional es “la esencia, el corazón mismo, el alma y la fuerza dominante dentro de una organización”³⁴. La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Teniendo esto en cuenta, surge así la necesidad de entender la comunicación interna de una empresa no solo como un soporte expositivo de ideas, datos e información, sino también como un lugar de real intercambio, como un proceso de ida y vuelta, de transferencia de opiniones y valores en el cual el rol y el aporte de cada miembro enriquece el proceso de interacción con el grupo.

Para poder aclarar este concepto podemos decir que la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y externa.

Entendemos como comunicación externa aquella que se dirige a los diferentes públicos ajenos a la organización, con el objetivo de mantener o mejorar las relaciones con ellos, proyectar una imagen favorable o promover sus productos y servicios (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.).

33. Gary, Kreps, La comunicación en las organizaciones, Delaware, Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

34. Ramos Padilla, Carlos G., La comunicación, un punto de vista organizacional, México, Editorial Trillas, 1991, p. 75.

La comunicación interna se da cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y el mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros. Para eso, utilizan diferentes medios de comunicación (el *House Organ* o gacetilla interna de la empresa, carteleras, intranet y eventos internos, entre otros) con el objetivo de mantener a los colaboradores informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

La comunicación interna debe ser asertiva, proactiva y reactiva. Dentro de la comunicación interna, podemos mencionar la comunicación formal e informal, la que se da en un plano vertical (jefe-subordinado) y la horizontal o lateral (entre iguales o colegas).

Como ya hemos dicho, la comunicación es un elemento esencial no solo dentro de las empresas, sino en todo grupo humano, ya que permite lograr metas comunes. Para que esta sea realmente una comunicación asertiva, el mensaje debe ser claro, coherente, preciso y, además, debe tener muy presente a quién va dirigido, qué es lo que quiere transmitir y qué recurso va a utilizar para hacerlo.

El rol de la comunicación interna no solamente está vinculado a la gestión de los soportes formales de información y la emisión de mensajes de modo vertical para el cumplimiento de objetivos. Actualmente, la nueva visión comprehensiva de las organizaciones productivas requiere una gestión dinámica e interactiva, consciente de los lugares de producción y consumo de los mensajes. Es la herramienta que permite el cambio, el espacio en el cual se define la táctica y la estrategia para impulsar los procesos de innovación con sutileza y la fuerza para que el proceso sea fluido y sin traumas para la estructura.

Como dijimos anteriormente, los rituales y ceremonias de las asociaciones corporativas tienen como objetivo ordenar y mejorar la eficacia de los procesos en estas situaciones de transformación. Harán que el cambio dual y disruptivo de las empresas que buscan una mejor versión de sí mismas pueda realizarse sin poner en peligro la supervivencia de la organización. Los rituales, en forma de metodologías de trabajo, a través de la formación de grupos, darán una nueva estructura a las organizaciones. Estas, por medio de líderes y embajadores con objetivos definidos, darán impulso y difundirán la nueva cultura. De este modo, en el caos del cambio surgirá un nuevo ecosistema que no anula el anterior, sino que lo asimila.

El desafío del cambio dual en un mundo globalizado donde coexisten diferentes culturas radica en romper estructuras obsoletas y modos de pensar caducos e ineficientes. Implica atravesar una época de cambio vertiginoso hacia un futuro incierto.

La diversidad generacional y el capital humano

Las organizaciones que están atravesando el cambio cultural mueven fuerzas centrípetas y centrífugas con igual potencia y velocidad.

Mientras que la energía de la realidad económica, política y social en la que se desenvuelven las empresas las presiona hacia el cambio (fuerza centrípeta), la adaptación interna que ellas realizan para no sucumbir al mercado genera una fuerza centrífuga que alimenta el cambio del mismo mercado al dar vida a nuevos productos.

En este caos de transformación y adaptación continua, son los individuos el eje sobre el cual gira la rueda de la innovación. Cada colaborador brinda su propia fuerza laboral y humana para la creación no solo de productos, sino de la empresa misma. Esto lo convierte en el elemento más valioso del ecosistema productivo.

Por este motivo, en este nuevo paradigma de relación social de producción, el capital que hay que desarrollar y sobre el cual hay que invertir es el humano. Este tiene la particularidad de no ser homogéneo ni tangible, sino que, por definición, es subjetivo e inestable.

Las empresas que atraviesan el cambio dual deben conocer su capital para poder producir de manera coherente a las exigencias del mercado. La riqueza del capital humano es su diversidad y la creatividad que nace de este pluralismo y que le permite adaptarse a diferentes exigencias y con diferentes estrategias.

La realidad del trabajo actual, flexible y móvil permite una comunicación fluida entre diferentes puntos geográficos, con personas de diferentes culturas y realidades. De este modo, en las organizaciones corporativas, conviven individuos que responden a diferentes modos de ver la vida y la vida del trabajo.

Analizando las idiosincrasias bajo un punto de vista generacional, encontramos que cada generación se comporta de modo diferente tanto en el ámbito social como en el laboral, lo que refleja diferentes modos de relacionarse y de generar productos significantes.

De esta manera, en el campo laboral, la generación de *baby boomers* (en adelante “BB”) es vista como una generación honesta, reflexiva y analítica que se preocupa por el futuro profesional de las siguientes generaciones. Saben que les gusta trabajar y formar parte del equipo, que se plantean el trabajo como un reto personal, se comprometen con el proyecto empresarial con un alto ingrediente de innovación. Sus fortalezas son el respeto, la responsabilidad, el compromiso, el sacrificio, el esfuerzo, la experiencia y la dedicación. A la vez, son una generación que está acostumbrada al apalancamiento laboral y tienen dificultades para gestionar la incertidumbre, ya que se presentan como resignados y excesivamente humildes.

Por otro lado, la generación “X” se considera un puente entre la generación “Y” y los “BB”. Su perfil se caracteriza por su sentido común, un exceso de responsabilidad fruto del esfuerzo y el sacrificio vividos en sus orígenes. Se orientan al cumplimiento de objetivos y buscan la excelencia en su desempeño profesional. Entre sus fortalezas, cuentan con la responsabilidad, la adaptabilidad, la resiliencia y la autoexigencia que, a fin de cuentas, puede llevarlos a demostrar sus puntos débiles, como la ansiedad, la frustración, la presión por el entorno, los miedos y el hecho de ser víctimas de las brechas salariales.

La discutida generación “Y” o *millennials* muestra características muy diferentes: defienden con orgullo su pertenencia al conjunto de jóvenes con valores diferenciales muy conscientes, tienden a buscar desafíos. Para ellos es más importante trabajar sobre un proyecto profesional que los apasione que las dimensiones de la organización donde trabajan. La innovación forma parte del ADN de esta generación y esperan que sus aportes sean reconocidos. Su mayor fortaleza es la motivación, que se refleja en pasión, autoconfianza, individualismo, autonomía e inconformismo, apoyados por el aprendizaje continuo y la adaptación. En contraposición, sus debilidades los hacen parecer impacientes, con falta de foco y carentes de habilidades sociales que suplen con las redes sociales. Son una generación poco hábil en el trabajo en equipo, utópicos, con cierta incertidumbre, demuestran poco respeto al jefe y gran admiración por los líderes. Aparentan ser superficiales y faltos de disciplina.

La última generación, que en pocos años entrará al mercado, es la generación “Z”. Ellos son más conscientes de la rapidez de los cambios y, por eso, aunque su dominio de la tecnología y formación son admirados y temidos por el resto de las generaciones, tienen grandes dudas acerca de si tendrán oportunidad de demostrar su capacidad. Sus fortalezas son la iniciativa, la adaptabilidad, la flexibilidad, la movilidad, la conciencia social y el compromiso. Tienen el foco puesto en el desarrollo personal y profesional, y se apoyan en el emprendimiento, la competitividad, las ganas de aprender y el trabajo en equipo. Sus debilidades son la impaciencia, la escasa tolerancia a la frustración, la inseguridad, el agobio y la dispersión, su excesiva dependencia al *feedback*, exceso de ego y falta de autocrítica.

Ante este panorama tan heterogéneo, es esencial encontrar entre estos grupos de personas puntos en común que permitan que, en el contexto laboral, la rueda gire armoniosamente.

En un entorno de cambio dual, este punto en común será brindado por la empresa que se transforma y que establece la misión, la visión y hacia donde y cómo ir, qué elecciones y valores marcarán la ruta y construirán la nueva cultura.

En el caso de estas empresas que cambian, el desafío es doble, ya que los parámetros de evolución están marcados por una cultura en construcción. En las empresas que aprenden, la cultura no refleja aquello que son, sino aquello en lo que se están convirtiendo.

La generación “X”, bisagra entre los millennial y los baby boomers se encuentra atrapada en una disyuntiva entre dos paradigmas. En una situación en la que se pide a los líderes del futuro que lideren el cambio hacia un futuro que todavía se está construyendo. Es a través de la comprensión de los códigos de comunicación y sus procesos que se logra la homeostasis³⁵ al construir nuevos puntos de consenso para mantener el equilibrio del ecosistema y que no se derrumbe la organización de la que los individuos forman parte.

Habilidades sólidas vs. habilidades líquidas

Cuando hablamos de cambio dual nos referimos al punto donde convergen las habilidades duras (sólidas) y las habilidades blandas (líquidas). La diversidad cultural y la velocidad en la que se mueven las fuerzas opuestas del cambio (centrípetas y centrífugas) necesitan un elemento que sea el eje sobre el que se dispara el cambio. Ese punto donde convergen las habilidades está en el individuo que se convierte en el elemento de cohesión del sistema, de la cultura que cambia la estructura de forma piramidal a una cultura circular de interacción, con una nueva concepción de lo que es el tiempo y el espacio y, en consecuencia, una estructura sin compartimientos fijos.

Estamos atravesando un cambio de paradigma que involucra individuos con múltiples idiosincrasias que sintetizan sus habilidades en un nuevo modo de organizarse, de trabajar, de direccionar esfuerzos y de concretar resultados en un modo interactivo y circular. Es la transición del trabajo en compartimientos al trabajo interrelacionado.

Para que las barreras que dividen las jerarquías y las funciones rígidas caigan, se necesita reforzar y construir nuevos modos de comunicar entre los individuos. Los individuos deben desarrollar capacidades que habiliten el intercambio de códigos en modo fructífero, pacífico y homogéneo. Para ello, los individuos deben conocer el lugar desde donde emiten el mensaje, quiénes son como personas, cuáles son las motivaciones y, al mismo tiempo, desarrollar la capacidad de reconocer al otro, diverso y diferente, y poder interactuar con él sin conflictos. Deben desarrollar habilidades blandas.

En este momento de transición en los que conviven los fenómenos de autorregulación (para que se mantenga una relativa constancia del sistema y las empresas subsistan) con el proceso de cambio es esencial desaprender para aprender nuevos mecanismos. Cada generación prioriza diferentes tipos de formación y capacitación. Si por un lado la generación “BB” se desarrolló bajo la creencia de la importancia de la formación académica, la evolución jerárquica (habilidades duras) y la figura del jefe en las estructuras piramidales, la generación “Y” hace hincapié

35. Al hablar de homeostasis hago referencia a todas las acciones que ayudan a la autorregulación de las acciones y que permiten el mantenimiento del sistema. A través de parámetros de permitan una relativa constancia en la composición y las propiedades del conjunto de personas que trabajan en conjunto (un organismo corporativo)

en la fuerza de la personalidad y la capacidad de aprendizaje. La generación “X”, bisagra entre ambas, actúa como punto de enlace entre las dos posturas.

En las organizaciones corporativas, la diversidad de edades y orígenes hace que el desarrollo de capacidades de comunicación y de enlace entre individuos sea una prioridad para facilitar el trabajo en equipo. Eso se traduce en el desarrollo de las habilidades blandas para facilitar el flujo de información a través de la formación continua de los individuos y de la empresa.

Las habilidades blandas indican cómo los individuos funcionan en el hábitat de trabajo. La capacidad de trabajar en equipo, la colaboración, la resolución de problemas de modo creativo y, sobre todo, la comunicación, son algunas de las capacidades sobre las que se apoyan las empresas para el cambio dual. Mientras que las capacidades duras se adquieren necesariamente a través de la educación formal o el entrenamiento, las blandas no se trabajan siempre en las aulas, se nace con ellas o se adquieren a través de la experiencia. Estas capacidades, en muchos casos, definen el rol que el individuo tendrá en una organización.

En el viejo paradigma se ponía el énfasis sobre el resultado (el fin justifica los medios); en cambio, este nuevo paradigma hace foco en el desempeño, en los procesos y no tanto en los resultados. Es tan importante lo que se hace como el modo en que se hace.

Las habilidades blandas son los rasgos personales e interpersonales que afectan directamente el modo de relacionarse con otras personas y, en consecuencia, los procesos. Definen el lugar en el que el individuo se posiciona y cómo interactúa con el mundo a su alrededor. Estas características varían en cada persona, pero pueden ser identificadas, controladas y reforzadas. Tomando como referencia la diferenciación que propone Lei Han en su artículo “Soft Skills List”³⁶, se pueden identificar dos tipos de habilidades blandas: las internas, que no indican el modo en el que las personas se dirigen y tratan a sí mismas, y las externas, que describen el modo en el que se habla y se maneja el individuo con las personas alrededor.

Entre las habilidades internas podemos mencionar la confianza en sí mismos, la conciencia de sí, la autocompasión, la capacidad de aceptar la crítica y de resolver problemas, la resiliencia, la perseverancia, la madurez emocional, la percepción y la mentalidad de crecimiento. Por otra parte, las habilidades blandas apuntadas hacia los otros incluyen la colaboración en equipo, la comunicación efectiva, las habilidades interpersonales, el manejo de conflictos, la adaptabilidad, modos de relación con los otros, la influencia, la negociación y el manejo de expectativas.

Las habilidades dirigidas hacia uno mismo indican cómo cada individuo se percibe, se comporta, maneja sus emociones y reacciona en situaciones adversas. El trabajo individual sobre cada una

36. <https://bemycareercoach.com/soft-skills/list-soft-skills.html>. 2019

de estas habilidades le permitirá progresar en sus carreras profesionales en un hábitat de colaboración e interacción.

La mentalidad de crecimiento le permitirá al individuo percibir las crisis como oportunidades de aprendizaje, desarrollo y cambio al poner el foco en la mejora personal y no depositar la responsabilidad en otros. La conciencia de sí mismo ayudará a entender las motivaciones personales, lo que frustra y enoja a cada uno. De este modo, la capacidad de observarse a sí mismos permite entender a los demás y cómo la percepción condiciona las acciones. La madurez emocional, el manejo de las emociones, especialmente las negativas, será la clave para la objetividad y la capacidad de resolver problemas en modo claro. La confianza en sí mismos abre la puerta hacia el cumplimiento de los objetivos que se establezcan de modo independiente, ya que cada uno posee las habilidades necesarias. El manejo del estrés y las presiones ayuda a llevar una vida más saludable y aumenta la productividad. La resiliencia es la capacidad de volver a empezar y seguir avanzando a pesar (o gracias) de las dificultades al darse permiso y ser autocompasivo. Trabajar con persistencia, perseverancia, responsabilidad y paciencia se convierten en la clave para cumplir con objetivos. En el contexto de transformación, ser perceptivos, prestando atención a los indicios no explícitos, desarrollando empatía y capacidad de comunicación no verbal son habilidades que moldean los individuos desde adentro para generar un cambio en su modo de relacionarse con los otros.

Las habilidades dirigidas hacia los otros se basan en la interacción y en la influencia que los individuos puedan ejercer en el grupo. Tanto la habilidad de poder comunicar efectiva y eficientemente las propias ideas como la capacidad de escuchar a los demás son esenciales para lograr resultados. El liderazgo y la persuasión son clave para asumir el liderazgo y persuadir a pares y colaboradores para que trabajen juntos con un mismo objetivo, alineando decisiones e ideas. También es importante la creatividad para aportar ideas, resolver conflictos a través de la Inteligencia emocional y utilizar el pensamiento crítico y analítico para poder trabajar en equipo armoniosamente. El trabajo con otros implica individuos capaces de administrar bien los tiempos y puedan adaptarse a diferentes situaciones y necesidades. En este gran escenario, la comunicación es la herramienta que sintetiza las habilidades, ya que para trabajar en un sistema hay que relacionarse, saber comunicarse y llegar a las otras personas, cohesionar la nueva matriz de relaciones, crear nuevos procesos y hacer surgir la nueva cultura transformada.

Le città come i sogni sono costruite di desideri e di paure, anche se il filo del loro discorso è segreto, le loro regole assurde, le prospettive ingannevoli, e ogni cosa ne nasconde un'altra.

Las ciudades, como los sueños, están construidas de deseos y de miedos, aunque el hilo de su discurso sea secreto, las reglas absurdas, sus perspectivas engañosas, y toda cosa esconde otra. "las ciudades invisibles" (Ítalo Calvino, Turin, Editorial Einaudi, 1972)"

"Non è la voce che comanda la Storia: sono le orecchie."
No es la voz la que construye sino el oído.
Ítalo Calvino



Segunda Parte

Segunda Parte

Del cubo al cono

Zygmunt Bauman (2006) describe la vida moderna como un mundo que tiene las características de los líquidos en contraposición al mundo sólido de las generaciones precedentes (dogma vs. incertidumbre). La “vida líquida” de Zygmunt Bauman se caracteriza por no tener ningún rumbo determinado y no mantener durante mucho tiempo la misma forma.

Según el autor, el mundo líquido en el que vivimos y trabajamos es consecuencia concomitante de tres factores:

- ① El poder de las corporaciones sobre los gobiernos y la velocidad que estas tienen para adaptarse al mercado (consumo).
- ② La velocidad del avance tecnológico que cambió drásticamente el concepto de comunicación y también del trabajo (trabajo).
- ③ La migración sin precedentes que provoca drásticos cambios culturales (identidad y relaciones).

Este mundo en constante cambio y adaptación necesita individuos con nuevas habilidades. La formación constante (manejo de herramientas), la actualización (evolución) y la innovación (métodos y técnicas) son necesarios para hacer frente a la nueva realidad y fluir al ritmo del cambio, haciendo de la capacidad de adaptación la virtud sobre la que invertir.

El mundo corporativo adaptó el concepto de realidad líquida utilizando el acrónimo VICA.

VICA tuvo su origen en el US Army War College en 1987 en un intento de describir la situación del nuevo orden mundial luego de la Guerra Fría. Este acrónimo describe una nueva realidad del mundo caracterizada por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.

El término trascendió las fronteras de lo militar para instalarse en el escenario económico en el cual las personas y las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que sacuden las programaciones estratégicas, las rutinas profesionales y los modos de construir el significado.

Como no había sucedido antes en el mundo del trabajo, diferentes generaciones coexisten en un mismo ámbito y comparten las mismas tareas, pero con posturas y objetivos diferentes. Al mismo tiempo, tienen que adaptarse al cambio que impone el mundo VICA.

Muchas empresas mantienen todavía estructuras piramidales con representantes de baby boomers en cargos jerárquicos, mientras la generación “X” ocupa mandos medios y la generación “Y” (o *millennials*) va ganando terreno en las organizaciones. Estas tres generaciones conviven y se preparan para la inminente llegada de la generación “Z”.

La concepción de individualismo, inicialmente entendido como la satisfacción de las ambiciones y necesidades materiales (generación *baby boomers*) fue virando hasta entender a los individuos como parte de un todo interconectado (*millennials*) entre ellos y con el contexto (ecosistema). Las necesidades de crecimiento material se suman a las de evolución personal y el cuidado del planeta como “empresa global”.

En otras palabras, el desafío consiste en acompañar la evolución del individuo y, a la vez, mejorar el producto y la productividad. Es indispensable generar lazos entre las personas para que todos se sientan parte del proceso, del entorno y del resultado.

Para sobrevivir en este contexto volátil y veloz, las empresas tuvieron que empezar a trabajar en cambios estructurales en el presente para construir el futuro. Debieron generar el cambio cultural desde adentro para acompasar el cambio del mercado y así garantizar la subsistencia del (eco)sistema de producción. El cambio de mercado laboral en el cual las empresas se organizaban en jerarquías piramidales evolucionó hacia un sistema en constante y rápida adaptación a la cultura externa de la empresa. En este mundo líquido, se desdibujan las fronteras de lo personal y lo laboral, el tiempo fluye sin reloj y los individuos cumplen roles flexibles y adaptables en tiempo y espacio.

Se vive un cambio de paradigma cultural que desdibuja la frontera entre lo laboral y lo privado y, al mismo tiempo, redefine lo individual y lo colectivo. El viejo paradigma nos quita rigidez y nos eleva en el aire para observar un nuevo panorama y construir lazos más fluidos, ágiles y dinámicos.

La realidad derretida

Como ya mencionamos, el mundo corporativo como artífice y parte de la construcción de esta nueva realidad atraviesa un proceso de cambio dual, ya que implica la innovación de una empresa entendida como un sistema, dentro de un sistema más grande, el mercado, que también cambia y crece continuamente apuntando a un futuro inmediato. La transformación se hace en dos planos: el de la organización corporativa (en tanto sistema que evoluciona) y el de los individuos que la conforman (que se tienen que reinventar).

Para los individuos, en este contexto social y en el mundo del trabajo, como dice Bauman, “los logros individuales no pueden solidificarse en bienes duraderos porque los activos se convierten en pasivos y la capacidad en discapacidades en un abrir y cerrar de ojos”. Luego, continúa: “en resumidas cuentas, la vida líquida es una vida precaria y vivida en condiciones de incertidumbre constante”. El temor por quedar desactualizado, a que el avance del mercado nos tome desprevenidos y estar listos para la “sucesión de nuevos comienzos y a breves e indoloros finales”³⁷, son los motores que mueven el mundo actual.

37. Bauman, Zygmunt, *Vida líquida*, Barcelona, Paidós, 2006.

En esta nueva realidad, la información al alcance de todos redefine los roles y las jerarquías, y abre nuevos canales y vías de comunicación. El liderazgo ya no se sostiene por quien detenta el poder de producción de bienes, ni por aquel que ha tenido mayor acceso a preparación profesional. Ahora, los líderes son quienes han desarrollado habilidades blandas (o líquidas) que les permiten mantener y desarrollar el equilibrio del sistema y fluyen con el cambio.

Es necesario desaprender continuamente para aprender cosas nuevas, entender el proceso del pensamiento más que lo que se piensa, utilizar la comunicación no ya como una herramienta de información sino como una herramienta de formación en el proceso y de construcción del individuo como ser único e individual en una trama infinita de redes.

Además de la capacitación académica, valores como empatía, esfuerzo y perseverancia, se convirtieron en el capital blando más buscado para las empresas que afrontan el cambio. La capacidad de comunicar de modo eficaz y eficiente, construir mensajes coherentes con la empresa y los individuos, percibir y recibir entendiendo las diferencias, el empoderamiento y la libertad de acción son las características necesarias para asegurar el equilibrio del ecosistema. Según Charles Darwin (1859): No sobrevive el más fuerte o el más inteligente sino aquel que mejor se adapta los cambios.

Para las empresas, el cambio abarca las estructuras sólidas (capitales, organigramas, procesos, ubicación geográfica) y las blandas (gestión humana, roles, idiosincrasias). En ellas, el proceso o la gestión de cambio define el modo en que los equipos y las compañías implementan el cambio organizacional.

Son muchos los modelos que describen el proceso de gestión de cambio de las empresas, podemos mencionar la estrategia desarrollada por Kurt Lewin(1930), que tiene una estructura simple y efectiva en la cual la gestión del cambio puede separarse en tres etapas. A través del ejemplo de cómo transformar un cubo de hielo en un cono, también las organizaciones pueden seguir el proceso de derretir, cambiar y congelar para gestionar el cambio. Así, una organización puede derretir los procesos y percepciones vigentes para prepararse para un cambio; esto ayuda a que el equipo se acerque a la tarea o desafío con un lienzo en blanco sin mala predisposición o hábitos. El siguiente paso es implementar el cambio. Para que sea eficaz, requiere una comunicación constante entre todos los canales afectados tanto durante como luego del desarrollo. Por último, asumiendo que la comunicación y la devolución del personal fue asertiva durante la etapa de cambio, se procede al cierre, es decir, se congela.

La propuesta de Lewin es simplista, pero muy útil a la hora de echar luz a viejos patrones o problemas no resueltos, ya que propone un enfoque muy limpio a los nuevos modos de pensar.

Con el mismo espíritu Jeff Hiatt diseñó en el 2006 el sistema ADKAR , (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement), y que apunta a llevar la atención a la necesidad del cambio, generar el deseo de cambiar, brindar el conocimiento acerca de cómo cambiar (en inglés, *knowledge*), habilidad para implementar el cambio y refuerzo para sostenerlo. Este modelo, con un fuerte enfoque en el individuo, lo convierte en el motor del cambio.

Que un cambio organizacional sea exitoso también depende de los empleados. Es importante que los individuos comprendan claramente los cambios que están ocurriendo mientras están ocurriendo, y cómo los afecta. El modelo ADKAR ayuda a los individuos a procesar el cambio a través de etapas claras y definidas que le permiten entender y aceptar la transformación.

Un modelo más utilizado es el de John Kotter quien a mediados de los ochenta y a partir de una encuesta que involucró más de 100 organizaciones, desarrolló un modelo de gestión de cambio que se desarrolla en siete pasos, también se enfoca en las personas y en cómo ellas experimentan el cambio organizacional:

- ① Generar la sensación de urgencia.
- ② Construir cohesión.
- ③ Crear una visión estratégica.
- ④ Facilitar la acción quitando barreras.
- ⑤ Generar victorias a corto plazo.
- ⑥ Mantener la aceleración.
- ⑦ Establecer el cambio.

Con este modelo, Kotter convierte a posibles individuos resistentes al cambio en participantes receptivos a través de la confianza, la transparencia y el trabajo en equipo. Es un modelo que se centra en el individuo y en el proceso y no contempla en profundidad los factores emocionales. Al identificar el objetivo final, involucrar a todos y ejecutar los cambios inminentes en forma conjunta, este modelo de cambio es uno de los más aplicados en las empresas. Desde otro punto de vista, también enfocado en los individuos, el modelo de Kubler-Ross (1981), más conocido como el de las cinco etapas del duelo, consiste en atravesar las etapas de negación, enojo, negociación, depresión y aceptación para lograr el cambio. Si los equipos y las compañías pierden de vista a quiénes impacta el cambio, entonces sus esfuerzos no llevarán a ningún resultado. A diferencia de otros modelos esta propuesta toma en cuenta factores emocionales. Sin embargo, hay que considerar que estas cinco etapas no son secuenciales y cada individuo las atraviesa en modos y secuencias diferentes, lo que dificulta la predictibilidad de los resultados.

Ninguno de estos modelos es excluyente ni único. Entre todos ellos la única constante es que el cambio (y la necesidad de manejarlo) es un proceso de evolución continua que afecta a todos por igual.

Si bien no hay un modelo mejor que otro, y cada industria reacciona diferente, hay algunos modelos que han sido testeados con resultados más satisfactorios.

A pesar de los obstáculos y las dificultades, podemos citar algunos ejemplos de organizaciones que se han convertido en verdaderos ejemplos de organizaciones que aprenden y han evolucionado en los últimos años (y décadas). El éxito que han alcanzado estas empresas evidencia el valor del aprendizaje continuo y que cambiar no es imposible.

En todas las industrias hubo empresas que emprendieron la transformación con mayor o menor éxito y adoptando una o varias de las metodologías que mencionamos anteriormente. Entre ellas podemos citar las siguientes:

- ✓ **General Electric.** En su centro de aprendizaje de Crotonville capacita continuamente a sus directores y otros líderes, que a su vez regresan al centro para compartir, enseñar y difundir las experiencias del proceso de transición.
- ✓ **Goldman Sachs.** Tiene un centro de enseñanza en Pine Street que brinda capacitación en modo continuo a gran parte de sus directivos.
- ✓ **Pizza Hut.** Inventa e implementa constantemente, y al adaptarse a las necesidades de sus clientes, los trata como un valor del negocio (*marketing* orientado al cliente).
- ✓ **Honeywell.** Aplica las metodologías Seis-Sigma³⁸ para mejorar continuamente la calidad de sus productos y disminuir los costos.
- ✓ **Microsoft.** Implementó exitosamente el cambio masivo de la tecnología de internet fija a la portátil (Cloud) cuando cambió el mercado.
- ✓ **Johnson & Johnson.** Como dice su lema, continuamente mejora sus productos e inventa nuevos (*marketing* orientado al usuario).
- ✓ **Apple.** Recibe necesidades no cubiertas del mercado y crea nuevos productos para completar el vacío.
- ✓ **Toyota Motor Co.** Utiliza metodologías Lean³⁹ y Kaizen de mejora continua para hacer pequeñas pero significativas mejoras continuamente en sus productos y procesos.
- ✓ **USA Today.** Inventó y continúa inventando tecnología de publicaciones para informar en modo colorido y electrónico. Al mismo tiempo, maneja la distribución de sus productos.

38. Six Sigma es un método de mejora de los procesos que procura la eliminación de los fallos o defectos respecto a los requisitos fijados por el cliente. Se aplica tanto a procesos productivos como de prestación de servicios y consiste en la reducción de la variabilidad, medida en términos estadísticos. Toma su nombre de σ , la desviación típica que proporciona una idea de la variabilidad medida. La ausencia de fallos en los procesos implica que todo producto o servicio tiene valor, aumentando la rentabilidad y la productividad de la organización. Six Sigma es un método que ha alcanzado popularidad asociado a diversos planteamientos de la producción y a filosofías productivas como Lean. Las expresiones Six-sigma y 6 Sigma se utilizan también para referirse a esta metodología y proceso de los negocios.

39. Lean es un modelo de gestión de la producción orientado hacia la mejora continua, desde una perspectiva que pretende eliminar siete tipos de desperdicios en la organización (la sobreproducción, la dilatación innecesaria del tiempo de entrega de los pedidos, los trayectos largos de los transportes, el almacenamiento de suministros y productos, el exceso de movimientos y de procedimientos, y los defectos del producto terminado). El objetivo de Lean, perfeccionado en Toyota en los años 70, es el desarrollo de una cultura corporativa orientada a la eficiencia. Fruto de esta nueva visión empresarial se introducen cambios en los procesos de negocio destinados a incrementar la velocidad de respuesta reduciendo desperdicios, costos y tiempo.

Del líquido al sólido

En un mundo líquido nada puede mantener las formas. Se desdibujan las fronteras y el tiempo, en tanto construcción mental, solo concibe el ahora. En este nuevo paradigma, para lograr la homeostasis es necesario ser flexible, abierto y en continuo movimiento, no es el momento del cambio sino de la transformación. Quedaron atrás los días de producción en serie, de repetición infinita. La sociedad se transforma y el individuo se reconstruye en un ciclo infinito y vertiginoso de desaprender para aprender: hay que reinventarse y transformarse, mantenerse único en un mundo cada vez más conectado. Transformar significa innovar. Innovar es diferente a inventar; es utilizar lo disponible de otro modo. Cuando una empresa se transforma, no tiene que crear una nueva cultura, sino “ensanchar” la propia, incorporar cosas nuevas y amalgamarse con el todo, sin perder aquello que la diferencia. Para hacerlo, es necesario cambiar algunos conceptos clave de los modelos mentales de las personas, que son los principales vehículos de la cultura. Es decir, innovar la cultura de la organización a través de la incorporación paulatina de nuevos principios y objetivos; cambiar el concepto de líderes o embajadores.

Es un proceso lento, como un ecosistema que se adapta y se liquidifica empapando todas las áreas. Requiere abrir la mente a nuevas ideas y generar crecimiento utilizando el bagaje cultural para generar nuevos rituales, rutinas y creencias.

Según los modelos de *change management* anteriormente mencionados, se puede atravesar el cambio por diferentes vías que consideran no solo la cultura, sino también a los individuos. Esto solo es posible cuando se encuentra el elemento común a todos y puede manipularse y adaptarse para dirigir el cambio. Así, se genera comunicación para que, a través de la empatía, se modifiquen conductas y procesos. A través de una comunicación controlada, es posible construir puentes en la dirección deseada (y no fracasar en el intento).

Para innovar sin perder la identidad, las empresas deben inculcar y educar el cambio. Hacer que los colaboradores incorporen la nueva filosofía y generar participación, generar la consciencia de ser una parte de un todo más amplio.

Se puede pensar en las organizaciones como seres vivos y orgánicos que necesitan, para la sobrevivencia del ecosistema, que los individuos se sientan arte y parte de estas, se empoderen, se responsabilicen de sus actos y se autogestionen para asegurarse de que todo fluya armoniosamente.

Según el modelo de Frederic Laloux, el entorno laboral dogmático y rígido de la generación de *baby boomers* evoluciona hacia uno más líquido, flexible y abarcador: el modelo Teal, con nuevas modalidades de gestión y comunicación.

La innovación actual es la transición entre uno y otro sistema. Nuestro modelo naranja se va disolviendo en un color turquesa como la realidad líquida que nos propone Bauman.

Para ello, el individuo debe evolucionar hacia la autogestión en un proceso lento y paulatino dentro de las mismas empresas que corren frenéticas al paso del mercado. A la vez, aquellos que deben impulsar el cambio fueron formados en el paradigma anterior. Entre los *baby boomers* y los *millennials*, la generación X actúa como bisagra en el cambio; son aquellos que tienen que tener el coraje de cuestionar las decisiones que se toman por costumbre, entender los procesos, desaprender actitudes negativas y desarrollar habilidades individuales para asegurar el desarrollo del sistema.

Esta nueva mentalidad (mindset) requiere guiar a los individuos para que desarrollen el pensamiento creativo, lateral, opuesto y complementario utilizando técnicas de *design thinking* que activan el proceso de innovación y metodologías AGILE que renuevan los procesos.

El desafío está en cómo adaptarse en “una sociedad en la que las condiciones de actuación de sus miembros cambian antes de que las formas de actuar se consoliden en hábitos y en rutina determinadas”⁴⁰. Entender la semiosis que construyen las organizaciones corporativas nos brinda una excelente herramienta para el cambio.

Las empresas que desaprenden para aprender

El cambio cultural es un proceso que requiere paciencia, tiempo y organización. Debe ser trabajado paulatinamente y sentar las bases para el cambio que luego se realizará de la manera más sutil y menos traumática posible. La cultura en tanto fenómeno social es un sistema caótico, flexible, dinámico y no lineal. En tanto sistema no determinista, pequeños cambios pueden conducir a consecuencias totalmente divergentes.

El único modo de contener y conducir el cambio hacia un resultado mínimamente predecible es a través del control de las estructuras semióticas, trabajando más allá de la linealidad causa-efecto, más bien sobre los elementos que generan las huellas en los productos⁴¹. A través de una visión holística, en la que todos los acontecimientos se relacionan y repercuten en los otros, pero sin implicar necesariamente una repercusión de enorme magnitud a partir de acontecimientos ínfimos en una sucesión de fases que inducen al cambio paulatino.

40. Ibid.

41. Edward Lorenz, el padre de la teoría del caos, consideró el tiempo atmosférico como un caso de este tipo, en la medida que nunca se podrán conocer con exactitud las condiciones iniciales. De hecho, en 1963, Lorenz estaba realizando una investigación sobre previsiones climatológicas a través de ecuaciones con ordenador y decidió repasar algunos de los datos que había obtenido. Mientras se hacía un café (esto es literal), el ordenador simuló los resultados de dos meses que en nada se parecían a los que ya tenía. ¿De dónde procedía el error? De un simple redondeo. Para simplificar las operaciones y porque la impresora no aceptaba más de tres decimales, Lorenz decidió reducir de seis a tres los decimales de uno de los parámetros con los que calculaba las predicciones (por ejemplo: de 53,453765 kilómetros por hora, pasó a usar 53,453 kilómetros por hora). El paradigma estaba claro: una variación mínima inicial puede producir alteraciones a corto y medio plazo. Fuente: <https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2017/11/el-efecto-mariposa>.

Las organizaciones culturales son como organismos vivos. En un ecosistema al cual se le incluye un elemento nuevo necesita tiempo para recuperar la homeostasis, del mismo modo que una persona que se transfiere a otro país necesita un tiempo para entender las idiosincrasias locales. Una empresa que quiere direccionarse hacia la innovación debe tomar sus recaudos y darse tu tiempo. En una organización corporativa que se transforma, la nueva cultura debe incorporarse. Es un proceso por etapas, como describen Peter Kline y Bernard Saunders en su libro *Ten Steps to a Learning Organization* (1993). En ese texto, los autores definen diez etapas que deben atravesar las empresas, sus líderes y colaboradores para poder adaptarse a los cambios que impone el nuevo mercado y convertirse en empresas que aprenden. Estos pasos son los siguientes:

- ① Evaluar el estado de la cultura corporativa.
- ② Promover lo positivo.
- ③ Hacer que el lugar de trabajo sea un lugar seguro para pensar.
- ④ Premiar el riesgo.
- ⑤ Ayudar a que las personas sean recursos entre ellas.
- ⑥ Poner en marcha el poder del aprendizaje.
- ⑦ Mapear la visión de la empresa.
- ⑧ Dar vida a la visión de la empresa.
- ⑨ Conectar los sistemas.
- ⑩ Poner todo junto en funcionamiento.

Este modelo complementa los programas de innovación que mencionamos en capítulos precedentes y toma en cuenta los individuos, los procesos, el mercado y los tiempos de adaptación y reacción. Es un sistema paulatino que tiene en cuenta la visión hacia la que se quiere dirigir la empresa (top down) y las capacidades individuales (bottom up).

Los autores proponen el desarrollo de la capacidad innovadora de los colaboradores en distintos niveles que incluyen el “rediseño” de la estructura organizacional, la generación del contexto fomentando una cultura que favorezca el comportamiento innovador, y el desarrollo de las competencias relacionadas con el flujo de la innovación (capacidad de observación, análisis e interpretación, diseño de iniciativas/proyectos y su gestión ágil, y generación y explotación del valor generado).

Vemos, por tanto, que son tres elementos sobre los que hay que actuar ante el ambicioso (pero necesario) proceso de transformación de una organización “tradicional” a una “innovadora”, es decir, en una organización inteligente, con sistemas autoorganizados, basados en el mercado, preocupados por generar valor, flexibles, abiertos y dueños de su futuro.

Las empresas que se transforman y aprenden se consideran organismos sensibles e inteligentes. En ellas, los trabajadores son capital vivo y, por ello, es importante que estén comprometidos

para asegurar el equilibrio del ecosistema; deben entender el sentido y el objetivo de la organización, interpretarlo y hacerlo suyo.

Los individuos que están motivados participan voluntariamente al cambio y con esta certeza, Gifford y Elizabeth Pinchot (1978)⁴² retoman este modelo y proponen los siguientes principios que reformulan los pasos de Kline y Saunders:

- ✓ La verdad, ante todo: informar a los empleados de los resultados financieros y no financieros, así como de las medidas organizacionales y estrategias comerciales de las organizaciones (transparencia en la gestión).
- ✓ Libertad de iniciativa: estimular las ideas y propuestas entre sus empleados. Estos son los dueños de sus herramientas y de sus creaciones.
- ✓ Equipos liberados: promover trabajo en equipos que puedan asumir riesgos, hacer cosas nuevas y ser sinceros con sus superiores (en lugar de sentir temor a los jefes).
- ✓ Igualdad y diversidad: brindar igualdad de oportunidades. Establecer estructuras en donde rige la meritocracia, asociada a la contribución (bonos y premios).
- ✓ Redes voluntarias de aprendizaje: estimular el aprendizaje continuo, organizar a las personas alrededor de comunidades (de práctica, de aprendizaje).
- ✓ Autodirección: inculcar la capacidad de autogestión y automotivación con personas que trabajan por el desarrollo individual y colectivo.
- ✓ Gobierno corporativo limitado: transformar el equipo directivo. Abandonar la estructura jerárquica y concentrarse en establecer los retos organizativos, garantizando el seguimiento activo y fomentando la iniciativa, la excelencia en el desempeño y la innovación.
- ✓ Entorno organizativo abierto y conectado: flexibilizar los procesos (sin silos o procesos cerrados por áreas), reconfigurarlos en función de las necesidades y oportunidades. Abrirse al entorno y dar espacio al talento.

Por lo tanto, las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de aprender para expandir sus posibilidades de desarrollo. No basta con adaptarse y sobrevivir sino, sobre todo, desarrollar la capacidad de crear, innovar y generar múltiples opciones. Son inteligentes porque no funcionan con la mentalidad de prueba-error sino con una visión más humana que tiene en cuenta la experiencia-aprendizaje.

42. Gifford y Elizabeth Pinchot fueron también los primeros en utilizar el término Intraemprendedor. Ellos indicaron que las grandes organizaciones corporativas, debido a su gran tamaño, sumado a que muchos dirigentes no tenían los conocimientos específicos necesarios y aún a pesar de ello tomaban decisiones que resultaban finalmente equivocadas, la solución no radicaba en la descentralización sino que había que dar poder de decisión a aquellos que consiguen buenos resultados y que están dispuestos y motivados para asumir riesgos para lograr objetivos (sin estar tan preocupados por su status personal).

Este cambio estructural implica que la figura del líder como creador de cultura es esencial en los procesos de transformación, ya que es quien marcará el ritmo y dará su sello al tipo de organización que surja. El líder educa con el ejemplo y no con la autoridad, y su personalidad marcará el “ánimo” del cambio. Este puede fluir armoniosamente o en modo “neurótico” si la nueva cultura entra en conflicto con la anterior (por ejemplo, se necesita un proceso de consenso basado en los equipos para la toma de decisiones y, al mismo tiempo, mantener el control y recompensar a sus subordinados por sus habilidades en la resolución de problemas). A nivel comunicacional, podemos decir que el rol del líder es construir una nueva semántica de la estructura organizativa, redefiniendo la importancia del grupo y de los procesos, ensanchar las percepciones para ampliar el modelo mental y alejarse del individualismo con el objetivo de incluir comportamientos nuevos que favorezcan el cambio sin anular aquello que ha llevado a la organización al éxito.

Las ciudades, como los sueños, están construidas de deseos y de miedos, aunque el hilo de su discurso sea secreto, sus reglas absurdas, sus perspectivas engañosas, y toda cosa esconda otra. "Las ciudades invisibles" (Italo Calvino, Turín, Italia, Editorial Einaudi, 1972)



Tercera Parte

Tercera Parte

A lo largo de este trabajo, hemos hecho un viaje a través de conceptos que nos permiten entender la evolución de las culturas organizacionales y el estado actual, y el desafío al que se enfrentan las empresas y los individuos en un nuevo paradigma. Analizamos también, algunas de las herramientas propuestas por diferentes autores.

Ahora que tenemos el mapa y las rutas, llegó la hora de encontrar el puente que se adapta a nuestra realidad de momento de transición entre dos paradigmas y pegar el salto hacia un futuro cada vez más cercano (y desconocido).

La propuesta de Kline y Saunders en su libro *Ten Steps to a Learning Organization* (2010) bajo la perspectiva de Frederic Laloux está pensada para las organizaciones que transitan el modelo naranja-verde. El rol de la comunicación en esta etapa de transición evoluciona de la sencilla información a la “en-formación” a través del trabajo sobre la semiosis que construye la red que sostiene la cultura corporativa en su trayecto de cambio dual.

En las empresas que aprenden, las personas que la conforman aprenden constantemente en cada cosa que hacen. Utilizan la propia experiencia y la de los otros para mejorar su desempeño. Aprenden de sus logros y de sus fracasos. El aprendizaje continuo se construye sistemáticamente, se generan rituales que cambian el ADN de la organización y su infraestructura. El valor del aprendizaje continuo se transmite a través de los principios y valores (misión, visión y valores) que identifica a la empresa y que son abrazados por los directores y cargos jerárquicos para transmitir en forma de cascada a los colaboradores (*top down*). En este nuevo modelo, el aprendizaje continuo es festejado y retribuido.

En una verdadera organización que aprende, la comunicación es abierta y difundida, los colaboradores de todos los niveles están incluidos en la mayoría de las comunicaciones y se parte del principio del que todos “necesitan saber” lo que sucede (a través de las gacetillas, intranet, asambleas, etc.).

Por su parte, los líderes deben demostrar que ellos también están evolucionando, educan con el ejemplo y deben comunicarlo a través de oportunidades de desarrollo para los empleados: mejores salarios, premios puntuales, etc., del mismo modo que aquellos que no aprenden serán ayudados a transitar otras oportunidades en otros roles o, en una instancia final, dejando de ser parte de la compañía.

El proceso de cambio transcurre en forma de espiral que, ayudado por herramientas como el *design thinking* y las metodologías Agile, y teniendo en cuenta la necesidad de desaprender, adaptarse y recrear, favorece el continuo proceso de ideación, testeo y ajuste para que, en modo progresivo, la cultura surja renovada.

Para alcanzar esta dinámica, es necesario encontrar el modo de llegar a los usuarios a través de diferentes canales. En este nuevo paradigma laboral, la figura del líder adquiere una nueva dimensión. Aparece la figura del *intrapreneur*, el colaborador que, con un bagaje de habilidades blandas, actúa proactivamente y desarrolla sus propias ideas dentro de las organizaciones y se responsabiliza por convertir una idea en un producto terminado, económicamente viable, a través de la toma de riesgos y la innovación. De este modo, las organizaciones productivas incentivan proyectos e ideas que involucran diferentes roles, crecen con la sinergia de diferentes áreas y se enfocan sobre nuevos objetivos que responden a una misión y visión rediseñadas de la empresa que se quiere definir. El desarrollo individual de los individuos es necesario para dar lugar a la transformación. Todos los canales de desarrollo y comunicación se alinean para dar forma a la nueva cultura. La comunicación interna es uno de los canales que permiten el consenso de los participantes que protagonizan el cambio dual innovador formando a cada uno de los colaboradores y respetando su idiosincrasia (proveniencia y edad) y siendo parte activa del cambio en su rol de (in) formador. De este modo, la suma de individualidades dispares, con una misma visión, misión y objetivo, tendrán la capacidad de organizarse para el éxito de todos.

El objetivo final no es cambiar la cultura sino transformarla. El cambio consiste en sacar ciertos elementos y colocar otros nuevos en su lugar. La transformación es pasar de un estado a otro, tomar lo existente y hacer algo nuevo o distinto con ello. La transformación no quita las cosas positivas, sino que pone de relieve las fortalezas y habilidades de las organizaciones y de los individuos en particular. Para poner en evidencia las fortalezas hay que reconocerlas y aceptarlas, integrarlas al conjunto del sistema, hábitat o empresa. No se reconoce lo que se desconoce y, para ello, hay que comunicarlo. Por ese motivo, comunicar no es solamente informar, sino “dar forma” a los individuos conscientes de sus capacidades y opciones través de un recorrido ordenado que les permita aprender de los otros y de sí mismos.

Construyendo puentes

Hemos definido hasta aquí un método, entendido los requerimientos y necesidades tanto de la empresa como las individuales. Entendimos que las partes son tan importantes como la suma del todo. Y que si las partes colaboran la transición se logra en modo fluido y sin sobresaltos para las organizaciones corporativas.

Entendimos que hay un punto de la evolución de una empresa en la cual debe decidir si cambiar eliminando todo en modo drástico o transformarse para llegar al futuro fortalecidas. Cuando el mercado cambia, las empresas con estructuras burocráticas con áreas separadas, valores inciertos, favoritismos, desigualdades, falta de comunicación, dificultades de adaptación al mercado, obsoletas y disfuncionales, no son competitivas y toman consciencia de la necesidad de transformarse. Llegado a ese punto es cuando hay que traducir la teoría a la práctica y de diseñar el proceso que las conducirá a la transformación.

El punto de partida es organizarse, planificar etapas, identificar los puntos críticos y los factores humanos y transmitir con éxito el objetivo para que se comparta y que las fuerzas coincidan hacia el mismo lado.

El proceso de cambio cultural de una empresa puede ser generado desde afuera como respuesta a las necesidades del mercado, con el riesgo de que choquen las estructuras rígidas de la organización-cultura vigente, o desde adentro para adaptarse al mercado.

El cambio desde afuera es generalmente el fruto de una crisis, a partir de la incorporación de colaboradores o tecnología que fuerzan la adaptación. Este camino suele ser más arduo y violento, genera roces y tensión entre los mandos, desvinculaciones aparentemente inexplicables e incertidumbre interna en un entorno laboral de alta tensión. Es una situación en la cual se cambia una estructura por otra con el riesgo de descuidar elementos positivos.

La alternativa es generar la transformación desde adentro, involucrar a los participantes de manera tal que se sientan parte de las propuestas y se trabaje colaborativa y activamente, que se generen acuerdos para incorporar la nueva cultura de modo fluido y veloz. La transformación a través del desaprendizaje de conductas nocivas y la formación de una nueva cultura.

Todo proceso empieza por definir la visión, la misión y los objetivos de una organización para la generación de consenso. A partir de allí se trabaja en incentivar la confianza (empoderamiento) y la participación de los individuos que se sienten parte de un mismo objetivo (compromiso) lo que hará que la nueva cultura surja de manera fluida, decantando en la medida que se avanza, a los elementos que no se ajusten a la nueva organización. La formación permitirá generar puentes entre las personas, brindarles bases sólidas para construir relaciones y canales de comunicación abiertos y transparentes para que la nueva cultura se expanda y crezca al velozmente de manera concreta.

Como diseñando una máquina, se parte del prototipo, se va de lo pequeño a lo grande. De este modo la transformación se diseña a partir de un análisis de la situación, luego se proyecta, se organiza, se programa, se corrige y se prueba para ir mejorando continuamente.

En otras palabras, se parte del presente de la empresa, sus estructuras burocráticas, los valores encubiertos, los favoritismos y las desigualdades. Para luego continuar, al igual que en la prototipación de un producto los siguientes pasos:

- ① **Empatizar.** Evaluar y diagnosticar. Entender la cultura y los procesos de comunicación que sostiene la empresa.
- ② **Definir.** Plantear estrategias y seleccionar tácticas. Se relaciona con el modo en que se desea focalizar la nueva cultura corporativa.
- ③ **Idear.** Pensar y comunicar el proceso de cambio para generar consenso.

- ④ **Prototipar.** Generar instancias de diálogo, agilizar procesos y adaptar estructuras organizativas.
- ⑤ **Testear.** Realizar encuestas de compromiso, cocreación de resultados y satisfacción del cliente interno.

En una perspectiva de proceso, estas etapas se traducen en una evolución que desciende en cascada desde los mandos jerárquicos hacia el resto de la organización que se estructura como un sistema interrelacionado y cohesionado por un propósito compartido. Este modelo Top Down (de las jerarquías a los colaboradores), se inicia a partir de la necesidad de que el líder trabaje con convicción en el valor del aprendizaje continuo y transmita al resto de los colaboradores, directores con mayor jerarquía y experiencia, para que ellos los comuniquen claramente al resto de la organización. Este sistema en cascada necesita que el cambio no sea solo en palabras, sino que se refleje en los hechos, en los espacios, y en los procesos. El cambio se presenta como una oportunidad que hay que tomar y seguirla o correr el riesgo de quedar rezagado. Del mismo modo en el que, como en todo ecosistema, quien no (re)crea los valores, no pertenece al sistema y, por elección o decisión, dejará de formar parte de la organización.

El proceso de cambio en etapas se inicia (idealmente) desde arriba, generalmente con los miembros más ancianos de las organizaciones corporativas que deben reformular y cuestionar sus propios modos y métodos. La empresa cambia y ellos deben cambiar con la empresa, al mismo tiempo que el cambio en ellos mismos reformulará a la empresa.

De este modo se genera una situación contradictoria en la cual los líderes de ahora conviven con los líderes del futuro. Se les pide a los jóvenes que cambien el paradigma mientras se atienen a las reglas vigentes. Por este motivo es necesario trabajar desde la reformulación de los conceptos hacia un entendimiento y consenso de los significados.

Ante esta necesidad los directores con más años en la empresa deben demostrar que ellos mismos aprenden continuamente a través de la supervisión personalizada de proyectos y resultados, compartiendo aquello que aprenden fuera de la empresa; cuestionándose y cuestionando ellos mismos lo que aprenden y compartir abiertamente su experiencia; desarrollar la escucha activa, sin prejuicios, tener la capacidad de generar equipos y eliminar la resistencia que pueda surgir, y además, permanecer abiertos al aprendizaje aún cuando las condiciones del negocio sean difíciles.

En este proceso de transformación la figura de los facilitadores desplaza a los líderes. Los facilitadores son aliados que se generan en la red de aprendizaje y transformación con el deber de facilitar el proceso. Algunas organizaciones han implementado el rol del “Change Manager” o Gerente de cambio. Este tiene la responsabilidad de manejar la información a través de la organización, revisar el flujo de la información y direccionarla hacia donde haga más falta y tenga mayor utilidad, evaluar, lograr resultados, corregir y volver a empezar. A través de la comunicación interna, es posible direccionar los esfuerzos. Las empresas que se superan el cambio son empresas resilientes.

Una propuesta de recorrido

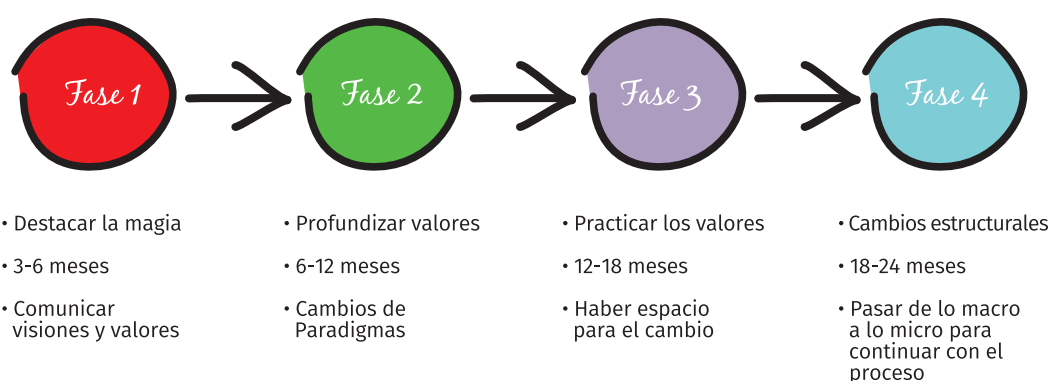
Como producto del recorrido teórico y conceptual, podemos abordar un proyecto que de cuenta de la interrelación dada.

Como describimos anteriormente, la primera fase de un proceso implica una profunda comprensión de la cultura existente, las capacidades actuales y los puntos fuertes de la organización en el momento presente. Luego, se necesitan actividades de innovación para el primer proyecto piloto y, además, generar confianza e involucrar a los cargos directivos. Una regla de oro es empezar de a poco, con pequeños proyectos. De este modos podremos iniciar la transformación siguiendo esos paso que parten de una comprensión inicial de la cultura vigente y las personalidades (perfiles) de los individuos. Esto lo podemos lograr intentando responder a las preguntas acerca de si:

- ① Hay un acercamiento *top down* o *bottom up* a las nuevas iniciativas de transformación.
- ② Se promueven el emprendimiento y las iniciativas.

Si la respuesta es no, hay que indagar por qué y luego, avanzar hacia preguntas más profundas, tales como ¿los colaboradores están centrados en el cliente?, ¿cómo? ¿Hasta qué punto los directivos están al tanto de las nuevas tendencias y futuros escenarios? Y, sobre todo, ¿qué ha generado el estado actual (*status quo*)?

Una vez entendido este mapa de situación, podemos establecer un itinerario de cambio y definir fases en el proceso de transformación:



Fase 1

Establecimiento de la estrategia corporativa: misión, visión y objetivos.

Es necesario un análisis previo del mapa sobre el cual se trabajará el cambio. De este modo, se podrá entender la cultura que sostiene la organización en el momento previo al cambio. Para ello, es útil empezar por:

1 Entender el modelo de gestión

¿Cuál es el área o departamento que promueve los servicios y productos más innovadores? ¿Hay un departamento que centralice la innovación? ¿Hay equipos de innovación seleccionados dentro de cada área o que involucren diferentes unidades? ¿Cómo se financian los proyectos?

2 Entender las capacidades actuales

¿Qué iniciativas han sido las más efectivas? ¿Qué equipo está teniendo mejores resultados?

3 Diseñar la estrategia de cambio

¿Qué detalles varían realmente de organización a organización? Investigar estrategias para definir cuál es la que mejor se adapta al tipo de organización presente.

4 Definir el equipo de cambio

¿Quiénes serían los embajadores ideales para el proyecto de innovación y transformación? Lo ideal es que el equipo no sea mayor a siete personas que puedan influenciar y tocar diferentes áreas de la organización. Seguramente, la transformación afectará a otras áreas, por lo que sería productivo tenerlos en el equipo.

5 Generar el guion propio

En base a la información recolectada, se definen las intenciones y los objetivos que se quieren lograr a través de la transformación y las metodologías y herramientas que se utilizarán a lo largo del proyecto.

Intermedio

La estrategia de transformación implica promover una nueva mentalidad, trabajar sobre las habilidades blandas de los individuos, incentivar el emprendimiento, cuestionar el statu quo y concretar cambios iniciales.

De este modo, la transición a la fase 2 se hará con un equipo cuya mentalidad sea adecuada para emprender desafíos; deben ser individuos empoderados y seguros de sus propias habilidades y de la contención que el sistema puede brindarle. Será necesario inculcar principios y valores pilares del sistema y objetivos comunes que conviertan la competitividad en creatividad.

Fase 2

Una vez que los individuos hayan desarrollado la confianza necesaria para cuestionar el sistema y proponer nuevas soluciones, es el momento de poner en práctica la creatividad y la capacidad de convencer a los demás de las posibilidades de crecimiento que ofrece la transformación. En esta fase, se hará foco en la individualización de problemas, la búsqueda de soluciones y el testeado en el mercado.

Esta fase será el momento de bajar a la realidad los principios que promueve la empresa, de medir habilidades de los colaboradores y desarrollar valores que definen la nueva cultura. Es la oportunidad de trabajar en equipo, de resolver problemas, de adaptar la organización a los propios deseos para que se genere un vínculo y se vean resultados. Esto se puede hacer a través de pequeños proyectos y desafíos generarlos, sostenidos y desarrollados por los mismos empleados.

Proyecto piloto (3 meses)

Luego de una preparación del contexto, la transformación encuentra su concretización a través de la puesta en marcha de iniciativas que dan lugar al “aprender haciendo”. En esta fase surgen los proyectos piloto que dan la oportunidad de aprender a través de la práctica. No solo es necesario comunicarle a la gente lo que tiene que hacer, sino también enseñarles el nuevo modo de trabajo a través de experiencias concretas. Los estudios demuestran que el aprendizaje a través de la práctica directa es siete veces más efectivo que la lectura de metodologías y quince veces más práctico que la escucha.

A través del *design thinking* y de las herramientas AGILES se pueden generar situaciones para aplicar la transformación de modo tangible.

- 1 **Seleccionar uno o dos proyectos con un objetivo definido**
Elegir uno o dos proyectos con alcance realista dentro del marco de tiempo y los recursos asignados a través de herramientas como el Scoping Canvas⁴³. El proyecto servirá para experimentar, testear, aprender y adaptar el programa de transformación antes de llevarlo a una escala más ambiciosa.
- 2 **Definir equipos para los proyectos**
Seleccionar individuos activamente involucrados, motivados al 110%. Se puede hacer a través de la búsqueda de voluntarios para asegurarse de que estarán completamente involucrados. ¿Qué roles se necesitan? Un líder de equipo, un técnico, uno orientado al cliente, otro al negocio y, tal vez, un *coach* externo.
- 3 **Lanzar un design sprint**
El *design sprint* (generalmente con un alcance diferente) es un paso inicial para reunir al equipo y darle un modelo de trabajo (Lean, Sigma, etc.) las bases para un *lean startup* y una visión de *design thinking*. Al mismo tiempo, generará compromiso y motivación al crear resultados más rápidamente. Es importante compartir la experiencia con el resto de la organización, aun si es un fracaso.
- 4 **Entrenar a la gente a través de talleres específicos (ad-hoc)**
Organizar reuniones teóricas para dar al equipo los fundamentos de la transformación en innovación (talleres en *design thinking*, *lean startup*, metodologías AGILES).
- 5 **Llevar adelante y documentar los avances**
Hacer es el mejor modo de aprender. Documentar los aprendizajes permitirá obtener métricas que reflejen los esfuerzos (clientes entrevistados y resultados que convenzan a los directivos para futuras iniciativas).

43. El Scoping Canvas es una grilla en la cual se desarrollan conceptos tales como: Qué, para qué, para quién, tiempos y personas involucradas.

6

Convocar coaches externos para soporte en áreas específicas

Los expertos podrán desafiar el proceso y agregar puntos de vista externos.

7

Dar espacio para la colaboración

Es recomendable trabajar en ambientes lejos del espacio de trabajo cotidiano y dedicar un espacio en la empresa para el trabajo de equipo.

Este primer testeo del estatus de la transformación le dará un impulso a la nueva cultura corporativa que comienza a asentarse.

Fase 3**Ajustar (3 meses)**

Una vez que los proyectos piloto estén terminados y antes de llevar el programa de transformación a una siguiente escala, es necesario recolectar *feedback* de los involucrados. Es el momento de adaptar componentes (por ejemplo, la duración de un proyecto, la intensidad del entrenamiento, el compromiso semanal, la diversidad del equipo y de las herramientas utilizadas, etc.). La transformación entra en una fase de autoevaluación y reajuste que consiste en:

Devolución - Feedback

¿Qué funcionó y qué tiene que mejorar en este primer proyecto piloto? ¿Se alcanzó el impacto deseado? Si no fue así, ¿cuál fue la causa?

Actualizar el plan

¿Los procesos tienen suficiente tiempo para entregar los resultados o son lo suficientemente breves para garantizar la eficiencia? ¿Los equipos tienen la cantidad de integrantes necesarios? ¿Las personas están suficientemente comprometidas?

Actualizar las herramientas

Un objetivo del programa de transformación es capacitar a los participantes en el uso de las herramientas correctas y tener la visión adecuada para que los usen en las actividades diarias al mismo tiempo que las comparten con otros compañeros. ¿Estas herramientas son útiles para ser compartidas y ser usadas diariamente? ¿Pueden ser mejoradas?

Establecer un centro de excelencia para controlar el programa de transformación

Un centro de excelencia es un comité dentro de la organización que coordina todas las iniciativas de innovación y asegura que el proceso esté realmente instalado en la empresa. Es un patrocinador estratégico.

Entrenar coaches internos

Apoyarse en *coaches* externos para el diseño del programa de transformación de innovación

garantiza que su experiencia se transmita a *coaches* internos creando embajadores dentro de la misma empresa que transmitan lo aprendido. De este modo, la organización aprende de sí misma y se independiza de consultores externos (programa *Train-the-Trainer* o entrenar entrenadores).

Convocar a coaches externos para tareas de soporte

Ellos podrán desafiar el programa y dar otro punto de vista.

Asegurarse de involucrar a los mandos superiores

El compromiso de los directores y los mandos superiores es fundamental para llevar adelante el programa de innovación y llevarlo a toda la organización.

Fase 4

Estas pruebas piloto brindan un espacio de aprendizaje en el cual grupos más pequeños dentro de la organización atraviesan un experimento de ejecución real en un entorno del negocio para aprender nuevas modalidades de trabajo. Cuando se redimensiona el formato a otros proyectos se deberá activar el mismo proceso de aprendizaje-ajuste: el programa de transformación necesita ser continuamente adaptado para que alcance mayores dimensiones y las capacidades se puedan transferir a las tareas diarias.

Repetir la fase 2 a mayor escala

Ejecutar varios proyectos (en escala real) con diferentes equipos. Los participantes de los proyectos anteriores son los ideales para liderar los proyectos con el soporte de los coaches de transformación.

Generar un espacio para compartir

Crear un entorno en el cual los equipos (o los líderes de los equipos) puedan reunirse periódicamente para intercambiar opiniones y reflexiones para continuar compartiendo y difundiendo estos resultados con el resto de la organización.

Crear una comunidad de innovación

Crear una comunidad tanto para las personas que han practicado este acercamiento a la innovación como para los *coaches*. El objetivo es transferir lo aprendido a los procesos diarios de manera eficiente y difundirlo a más personas.

Permitir que los coaches internos lideren el programa y lo desarrollen.

En esta etapa, los *coaches* internos ya deberían estar entrenados para la transformación, ya que actuarán como puntos de referencia internos para que la organización pueda operar sin los consultores externos.

Se vuelve a iniciar el ciclo

A través de estas 4 etapas, y en modo de espiral, la transformación de una cultura puede encontrar un espacio y un nuevo modo de conectar individuos en modo armónico y coherente.

Un experimento en el campo

A partir de esta ruta de trabajo, el laboratorio Ferring Pharmaceuticals emprendió su proceso de transformación dual. Desde 2014, la empresa inició un proceso con el objetivo de adaptar la empresa al mercado, desarrollar nuevas tecnologías, adaptar la estructura y acompañar a la gente en el cambio.

El cambio, pensado y planificado desde las cúpulas que establecieron las bases y se plasmaron en la misión, visión y objetivos que reflejaron en su eslogan “People come first at Ferring” (En Ferring, la gente primero) y “Helping People Live Better Lives” (Ayudando a la gente a vivir vidas mejores).

La filosofía y los principios regentes de esta transformación se plasmaron en la filosofía Ferring, que luego hicieron pública en la página de internet de la compañía global y local, en la cual se incentiva a los empleados a trabajar con ética, respeto mutuo y colaboración, con un objetivo amplio y humano de ayudar a todos aquellos que deseen tener hijos ⁴⁴. Esta filosofía se tradujo internamente en los Principios de la compañía que se desarrollaron según estos conceptos. (Ver gráfico página 65)

La estrategia de cambio de la compañía fue la de convertir a los empleados en intrapreneurs, es decir, emprendedores de su propio cambio, impulsores del cambio de la compañía, desarrollando sus propias habilidades e invirtiendo en sus propios desarrollos.

De este modo, se gestó la iniciativa de un laboratorio de innovación a nivel global. Este laboratorio fue impulsado por el comité ejecutivo para sostener proyectos innovadores y ayudar a los empleados a pensar y actuar como emprendedores de sí mismos.

A nivel global, se organizó un concurso de innovación (*innovation contest*) que siguió el modelo de un concurso interno para el desarrollo de nuevas tecnologías.

A nivel local, se desprendieron iniciativas de desarrollo y trabajo en equipo entre las que cabe resaltar el proyecto de cartelería digital, directamente orientado a mejorar la comunicación interna de la empresa, hasta el momento sin estructura ni soporte formales, y el Experimento Madagascar, en el que participó toda la compañía, incorporaron metodologías AGILES y analizaron los procesos internos.

44. La filosofía de la empresa, su visión, misión y objetivos los define en su página web corporativa: <http://ferring.com.ar/nosotros-2/filosofia/>

	Principio	Objetivo	Desarrollo
	DESEMPEÑO	Logramos la excelencia.	Establecemos metas ambiciosas, logramos el éxito juntos.
	INNOVACIÓN	Experimentamos y construimos nuestro futuro.	Buscamos nuevas soluciones, tomamos riesgos para innovar, aprendemos.
	COLABORACION	Estamos juntos en este proyecto.	Trabajamos en distintos equipos, funciones y geografías.
	PROPÓSITO	Compartimos una misión, nos guiamos por la filosofía Ferring.	Sabemos por qué estamos acá, nos inspiramos mutuamente.
	EMPODERAMIENTO	Creamos líderes y emprendedores.	Empoderamos, mejoramos nuestros equipos, promovemos el aprendizaje.
	RESPONSABILIDAD	Somos dueños de lo que hacemos.	Somos responsables de lo que hacemos.
	TRANSPARENCIA	Escuchamos y compartimos.	Nos comunicamos de forma honesta, lo hacemos frecuentemente.

Los cambios se vieron reflejados en la encuesta de compromiso en la que se logró una mejora de 9 puntos sobre la misma encuesta realizada dos años antes. Este resultado festejó no solo los esfuerzos internos de transformación sino la percepción de la compañía en el mercado laboral farmacéutico (subiendo en el *ranking* de las compañías en las que se desearía trabajar).



Conclusiones

Conclusiones

Esta tesina fue un viaje hacia una mejor comprensión de lo que es la cultura de una organización corporativa y como estas pequeñas sociedades no son más que el espejo de lo que nos toca vivir.

Así como el mundo evoluciona y cada vez se van desdibujando fronteras y acercando extremos, del mismo modo en las organizaciones corporativas se borran jerarquías y la competitividad se transforma en colaboración.

Ante la disyuntiva de adaptarse o perecer, las empresas que emprenden un cambio cultural toman consciencia que son parte de un todo más grande (el mercado), y que el capital más importante que tienen es el humano. En un proceso de ida y vuelta entre el individuo y el mercado que se condicionan mutuamente. Es por eso que es importante entender tanto a las personas como a las reglas de la industria para asegurar la subsistencia.

A través de estas páginas, recorrimos diferentes conceptos que ayudaron a comprender los elementos y procesos que llevan a cabo las organizaciones corporativas. Observamos cómo fueron evolucionando y cuál es el doble desafío al que se enfrentan en el contexto actual de volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad para convertirse en mejores versiones de sí mismas.

Este escenario obliga a las empresas a cuestionar el viejo paradigma, repensar procesos y buscar nuevos modos de hacer las cosas para construir uno nuevo con los mismos elementos, pero estructurados en forma innovadora (transformarse).

Las empresas reflejan la organización social del tiempo en el que se desarrollan.

En la revolución industrial nacieron la mayoría de los productos que conocemos y utilizamos a diario. Esta estructura puede compararse con el mundo de la producción mecánica, es decir, con el ingreso de material y el egreso de producto terminado. Del mismo modo, las empresas, en tanto organizaciones productivas, encontraban su modo de avanzar y progresar. En este nuevo mundo VICA, este modo de producción no tiene lugar ya que responde a paradigmas caducos en los cuales había otras necesidades y otros modos de plantearse el crecimiento.

El surgimiento de nuevas tecnologías, muchas de ellas intangibles, ha cambiado la concepción de valor, materia y producto. Los mismos sujetos que antes producían y consumían mercancías sólidas ahora producen y consumen bienes y servicios que no están limitados a un lugar físico y a un tiempo concreto, sino que atraviesan fronteras de tiempo y espacio. Tal como dijo Bauman, líquidas.

No solamente cambió el producto de la asociación productiva, sino también sus bases y su esencia. También cambió el modo de organizarse, conectarse y comunicarse. Cambió el mercado y los sujetos. Antes, se hacía foco en el saber duro (habilidades sólidas); actualmente, en las

habilidades intangibles (líquidas) que son las que permiten la sobrevivencia del negocio no solo en relación con la producción monetaria, sino también con la capacidad de la organización productiva. Luego el tiempo de adaptarse a una nueva realidad macroeconómica a través de una nueva orientación del desarrollo del capital humano en sus habilidades blandas.

Desde el punto de vista estructural, hasta hace 10 años el rol de recursos humanos (RRHH) en las empresas era organizar las estructuras y entrenarlas para normalizar el comportamiento de los empleados. A través de la normalización de los empleados y de los procesos se podía crear un entorno predecible y reducir el riesgo de que las organizaciones se descarrilaran o generaran riesgo.

Actualmente, el cambio social y la permeabilidad de la nueva realidad líquida que empapa a todas las organizaciones impide la normalización de los comportamientos por lo que, en vez de imponer reglas, el objetivo es transmitir principios y valores que sean adoptados por los individuos para que por iniciativa propia de la organización corporativa se mueva como un todo coherente y amalgamado.

Este cambio no puede realizarse en un modo rígido que ponga en riesgo la organización productiva que fue concebida como una maquinaria. El cambio debe ser promovido, deseado e impulsado por las partes de la maquinaria, que deben humanizarse e involucrarse en el cambio. La transformación no es solo desde adentro de la empresa, sino también desde el individuo mismo. El cambio dual es externo, cambia la realidad que, como un líquido, se filtra por todas las grietas; aunque también es interno, ya que la organización-máquina tiene que transformarse en un sistema. La empresa cambia a los individuos y los individuos cambian a la empresa.

Si dejamos de pensar en las empresas como máquinas y las consideramos un sistema o, más precisamente, un ecosistema que está vivo y evoluciona en un mundo que está en constante aceleración, podemos garantizar la sobrevivencia de la organización. No solo debemos cambiar el modo de pensar a las empresas, sino que debemos hacerlo en un modo veloz, en un contexto incierto y en una realidad ambigua y líquida.

A través del desarrollo de capacidades creativas y de la comunicación, es posible transformar procesos que nacieron como estadios sucesivos y limitantes en un sistema de interacción y trabajo interactivo, interrelacionado, comunicado y pluralista.

Se trata de una estructura piramidal que muta a una estructura construida con puentes entre individuos, áreas, empresas y mercados que se retroalimentan en una espiral de crecimiento.

Para transitar el cambio, y teniendo en cuenta los conceptos de cultura, sociedad y *comunicación* desarrollados en las páginas precedentes, las etapas a seguir deben ser programadas y dirigidas con objetivos claros.

Una vez definido el lugar y el modo en que la nueva cultura desea posicionarse, hay que identificar patrones y hábitos que impiden el cambio, fomentar la transformación de la mentalidad, direccionar el caos y capacitar a todos los involucrados para que, con convicciones claras, seguros de sus habilidades y de la importancia de su rol en el ecosistema, puedan tomar decisiones veloces y acertadas que pongan en funcionamiento el proceso de transformación.

Los pilares sobre los cuales se trabaja el cambio de cultura residen inicialmente en el marco de contención de la nueva mentalidad al definir una visión, misión y objetivos que ayudan a la homeostasis, es decir un equilibrio que permite la estabilidad del sistema. El segundo pilar es la energía que ponen los individuos en el cambio, las motivaciones, y la satisfacción de sus necesidades primordiales. El tercero, y último, es la acción, resultados concretos, hacer, equivocarse y volver a empezar en un hábitat seguro y contendor.

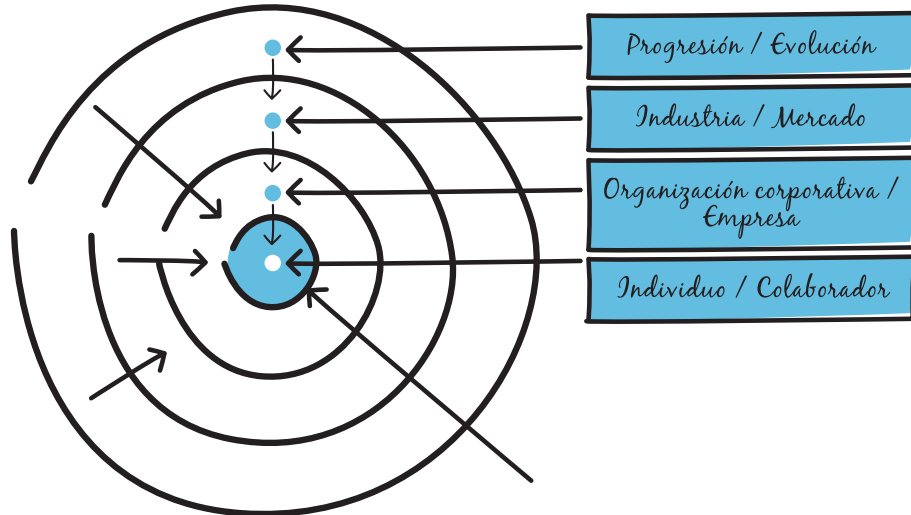
Cuando se expande el pensamiento y se apunta a otras satisfacciones no personales, surge la necesidad de identificar el rumbo de los esfuerzos y focalizar las energías para evitar el desperdicio. Para ello, hay que emprender acciones certeras. Es importante ordenar las intenciones y hacerlas conscientes, para asegurarse de no estar trabajando como máquinas.

Se trata de cambiar hábitos y desarrollar habilidades nuevas, capacidades intrínsecas al ser humano: las habilidades blandas. Estas ayudan a equilibrar las organizaciones y las convierten en sistemas más saludables. El trabajo está en desaprender viejos hábitos para aprender nuevos patrones de conducta.

Sin embargo, como en todo sistema o cultura, no se trata de hacer desaparecer hábitos, sino de absorberlos con iniciativas que no los rechacen y saquen del sistema, es decir, incluirlos e incorporarlos, expandir la consciencia.

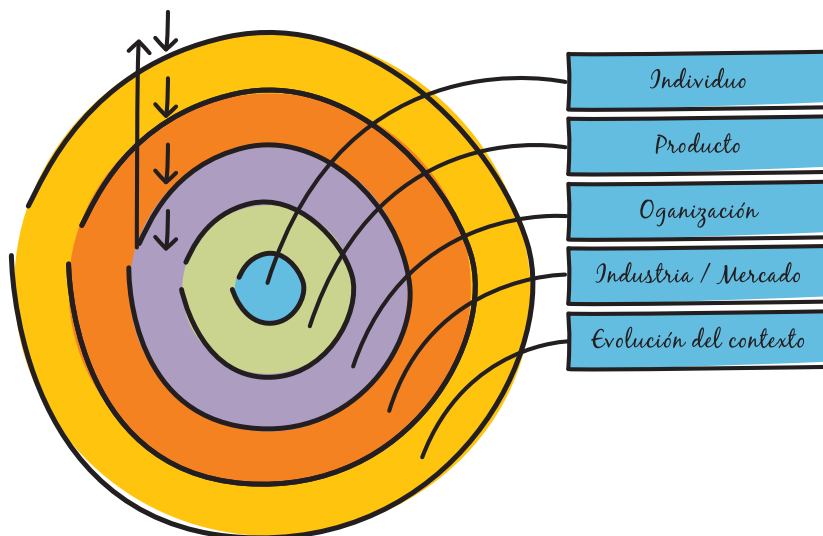
Los inicios son siempre lentos. El primer paso es cambiar el modo de pensar y ver las cosas. Una vez iniciado, el cambio es exponencial, ya que abarca no solo el cambio dentro de las empresas, sino que se mezcla con la transformación de la industria (cualquiera sea). El contexto transforma a la industria, ésta a la empresa, la empresa el producto, que, a su vez, transforma al individuo. Inicia así el proceso inverso desde el individuo, que trasforma el producto, el producto a la empresa, la empresa a la industria y la industria al contexto.

Esto se refleja de la siguiente manera:



En el mundo actual, la transformación está aconteciendo tan rápidamente que el único modo de acompañarla, sin perecer en el intento, es cambiar la mentalidad y el modo en el que cada uno trabaja y se relaciona con los otros (la comunicación). Para ello, hay que identificar cuáles son los recursos propios e individuales y observar de qué modo cada elemento funciona en el ecosistema.

Bajo este punto de vista, el posicionamiento que se tomará como individuos influenciará la asociación en la que se mueven y viceversa. El individuo moldea a la empresa y a su vez la empresa al individuo.



Los cambios culturales ejercen un nuevo tipo de presión sobre cada uno de los individuos y los obliga a posicionarse como líderes individuales que intentan hacer crecer un negocio o siguen su plan de carrera dentro de una empresa que está haciendo carrera en un mercado global. La presión desde afuera hacia adentro afecta desde muchos ángulos: aquella que proviene de las empresas que cambian y de la industria que progresa y evoluciona. Estos cambios son el reflejo de la evolución humana que avanza junto con la tecnología para resolver problemas que surgieron con la revolución industrial. Al mismo tiempo, las organizaciones tienen que cambiar para mostrar que se adaptan al mercado y presionar a los individuos para que sostengan, implementen y se adapten a la nueva organización y, además, que se comporten como líderes. Esta es la propuesta del cambio dual. El cambio cultural implica modificar hábitos y rituales y también la forma en que la empresa quiere ser vista y percibida. La cultura se construye en modo consciente y estructurado alrededor del individuo, y no del mecanismo de producción, que si bien es determinante (no podemos alejarnos del sistema económico), podemos adaptarnos y adaptarlo para lograr un equilibrio armónico, naturalmente sustentable.

El cambio dual propone desaprender los viejos modos y educar nuevas habilidades que permitan relacionarse y colaborar de modo más amigable al contexto, flexible y adaptable.

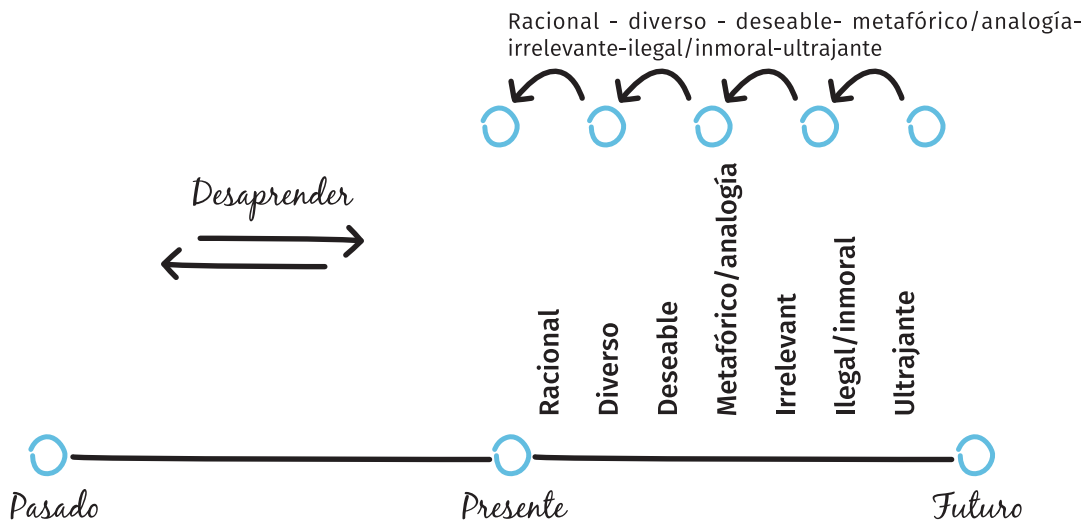
El objetivo de las organizaciones productivas es convertir e invertir el modelo para que el futuro, que antes era impensable e inimaginable, sea posible. El cambio disruptivo lleva a cambiar el modo de pensar y de verse de los individuos. En empresas que llevan años en el mercado, este cambio es innovador ya que obliga a mirar hacia adelante y abandonar la mirada hacia el pasado, utilizar los elementos disponibles y organizarlos de modo diferente.

Cada año las empresas deben hacer una programación de lo que será el año sucesivo. Para ello los modelos de las empresas analizan los resultados obtenidos para medirse y calibrarse, para repetir modelos que aseguraban la supervivencia. Actualmente, las empresas tienen que desaprender para llegar al futuro, antes de que el futuro llegue a ellos. No es suficiente programar basándose solo en números de venta, sino que se tienen que tener en cuenta los motivadores emocionales (o líquidos) que podrían, eventualmente, influenciar los resultados. Es un cambio disruptivo, ya que viene del futuro para modificar el presente. Será necesario cambiar la mentalidad y los patrones de pensamiento, utilizar la experiencia de las generaciones “*baby boomers*” e “*X*” para potenciar la energía y la novedad de las nuevas generaciones, sacar el mayor provecho posible a la diversidad cultural de los miembros (países, géneros, religiones, orígenes), ir más allá del pensamiento racional sobre el que se apoyan las habilidades duras para potenciar habilidades blandas y la naturaleza misma del ser humano. El mundo que está surgiendo no existe en la realidad tangible, pero sí en la mente de todos aquellos que están construyendo un nuevo modo de relacionarse.

Este cambio nos lleva a pensar en cosas que antes eran irrelevantes o, incluso, inmorales o ilegales, y que ahora están encontrando su camino hacia una nueva realidad que se diluye y reacomoda. En

las organizaciones corporativas, el panorama no es diverso. Se invita a los colaboradores a cuestionar el statu quo, a hacer cosas que antes eran prohibidas. Se incita a la proactividad, al empoderamiento, a la independencia. Las empresas que están cambiando necesitan gente que se sienta segura de sus capacidades y sea capaz de relacionarse con los otros, con confianza, empatía y sentido de pertenencia. A la vez, se espera que sean capaces de brindar soluciones innovadoras que cambien el futuro antes de que el futuro los cambie. El objetivo es llevar a los empleados a pensar fuera de la caja trayendo innovación.

Proceso de cambio de mentalidad | Rompiendo silos



Para ello, la empresa tiene que plantearse una nueva definición de futuro que puede tener diferentes matices:

- ① El futuro que se busca.
- ② El futuro que se defiende.
- ③ El futuro que se cambia.
- ④ El futuro que se crea.

El cambio cultural apunta al último modelo de futuro, aquel que se puede crear. A través de la empatía, la información y la comunicación podemos decir cómo se desearía que fuera. En ese caso, no hay que perseguir, defender o cambiar, sino que la realidad evolucionará hasta generar el futuro que se quiere crear, desde una visión holística, ecológica y humana.

De esta manera, surge la necesidad de cambiar el modo en que la gente trabaja y se comunica. Hace un tiempo, se partía del supuesto de que mientras se generara beneficio no importaba si era desequilibrado o disfuncional. Ahora surge la necesidad de ver la pirámide de Maslow (1943),

no ya desde la necesidad de satisfacer necesidades prácticas, sino de apuntar sobre aquellas más colaborativas. Si un hábito no cubre las necesidades psicológicas, será adoptado por un tiempo y luego desechado. Si no refleja los valores adoptados por la comunidad y el sistema, no será incorporado. Si no se puede comunicar, no será comprendido ni aceptado.

Para que un nuevo hábito sea incorporado en el individuo, tiene que ser tan importante como respirar, tomar agua o defender a la familia o al grupo de pertenencia. Esto se logra a través del compromiso (*engagement*). No se trata de moverse en modo supervivencia, sino en cubrir las necesidades básicas que permitan sentirse parte del grupo. Que el hábito, sostenido por valores, direcciona al grupo hacia una misión y visión de una nueva realidad. No se trata de cambiar la comunicación sino de adaptarla e incorporarla al proceso para que sea parte fundamental y portadora del cambio. Los individuos no buscan luchar contra el sistema, la naturaleza humana busca sentirse parte de un todo a través del sentirse comprendido y poder expresarse para lograr un objetivo.

Cuando el individuo dedica sus pensamientos y creatividad, ideas, motivaciones y experiencia a la organización corporativa, pero ella de algún modo los castiga, se opone o no lo apoya por completo, demuestra su falta de apoyo. En estas situaciones, el individuo no se siente importante para el contexto, entonces buscará protegerse, y no exponerse ni exponer sus pensamientos. Sentirse excluido toca una necesidad básica de pertenencia y, por lo tanto, la falta de puente con los otros dejará a los individuos a la deriva, sin rumbo y como potencial problema para el equilibrio de la organización.

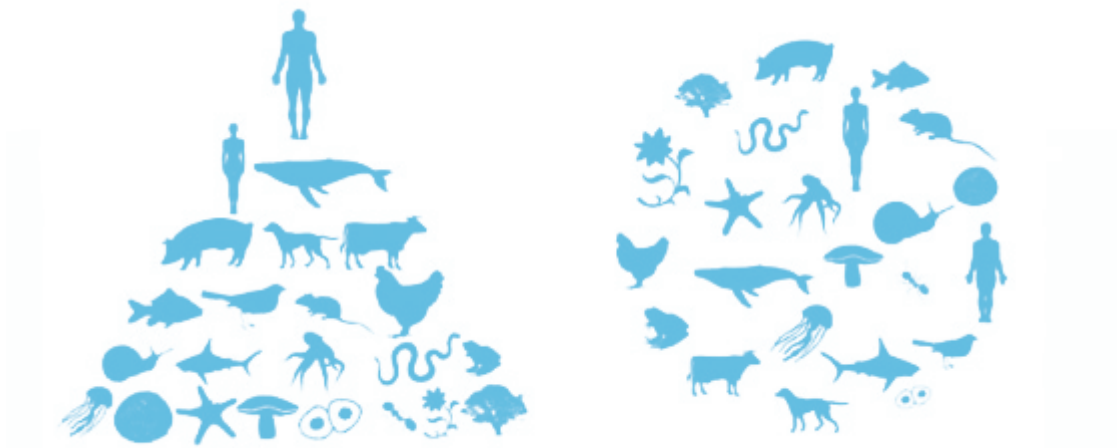
Pirámide de Maslow



La evolución de las empresas hacia los nuevos modelos las lleva a virar hacia un clima de cooperación, colaborativo o coordinado, es decir, un espacio compartido en el que las energías de todos se mueven juntas, fuera del viejo paradigma piramidal, enfocados en un futuro más amplio y no en las tareas específicas.

La pregunta es cuánto las empresas están dispuestas a arriesgar en este contexto VICA para cambiar la estructura, qué tipo de estructura van a elegir y a partir de dónde surge el cambio.

Hay infinidad de modelos que permiten el desempeño de las organizaciones corporativas. Algunos piramidales, interconectados, competitivos, aquellos que manejan una o varias unidades de negocio, algunos que apuntan a un único objetivo de negocio o varios que se consolidan en uno más grande.



Viejo paradigma en silos

Nuevo paradigma holístico

Una opción es estructurar una empresa como un ser vivo, considerando a la gente que la conforma como eslabones de mayor o menor fortaleza e identificar los roles (y no las actividades) que cumplen dentro del sistema para luego conectarlos entre ellos (creando puentes) alrededor de un sentimiento común, de un objetivo, de un propósito. En este tipo de modelo la estrategia y la misión deben reflejar los valores que la nueva cultura (en formación) quiere defender. De este modo, ya no es un objetivo individual sino un desafío masivo; mientras cada uno descubre el talento que lo diferencia en cada una de las áreas, están todos interconectados trabajando por un mismo objetivo hacia un punto central. El sistema completo va hacia objetivos comunes y no individuales o jerárquicos.

El desafío para que el nuevo paradigma sea posible y las empresas tengan éxito en su proceso de reinención, es salir de la zona de confort, desplazar la mentalidad de la queja, moverse del mundo de la escasez al mundo de la abundancia. Esto es posible para todos aquellos que sientan el deseo de hacerlo, no es para todos. Como en todo ecosistema, sobrevivirá aquel que sepa adaptarse mejor.

Cuando las organizaciones enfrentan desafíos de innovación en el contexto del mercado y deben reinventarse sin destruirse, los miembros empiezan a preguntarse qué rol tienen en el cambio, qué sucede si el cambio empieza en uno mismo (empoderamiento) y buscan generar vínculos para romper la estructura caducada.

Empezar a pensar no solo en uno mismo sino también en el efecto que las propias decisiones tienen sobre todos los niveles involucrados hace que el cambio se acelere.

Pensar en el resultado final de las decisiones lleva automáticamente a tener en cuenta a todas aquellas personas o procesos que hay que unir para llegar a ese objetivo. Surge la necesidad de comunicar para llegar al objetivo final.

Para eso, es esencial que cada persona entienda lo que cada uno aporta, los valores y las debilidades para tomar las decisiones correctas que impulsen hacia un crecimiento más fuerte, trabajar menos aisladamente y de modo más colaborativo, y cuáles son las cosas que a corto plazo pueden compartir con otra persona o grupo para obtener logros.

Se puede cambiar un paradigma a través de una cultura de desafío. La cultura que desafía es una cultura de aprendizaje. Cuando se crean desafíos que necesitan de otras personas estas aprenden juntas, cambia la perspectiva, surgen las fuerzas y el sentimiento de agradecimiento hacia las situaciones que nos llevan a dar la milla extra y de los recursos disponibles.

Parte del cambio tecnológico es humano y no se puede remplazar. No son las empresas las que cambian, sino las personas que las componen, los vínculos, las relaciones y los puentes, la comunicación en su máxima expresión.

En esta tesina de grado se intentó dar cuenta que el rol de la comunicación interna es recordarnos que cada uno es parte esencial y responsable del cambio. Por lo tanto, es una oportunidad para todos, una crisis, un punto de inicio para hablar con uno mismo, con los equipos y con los colaboradores.

El mundo cambia, los paradigmas se rompen, la cultura es líquida.

Bibliografía

ANTHONY, Scott D.; GILBERT, Clark y JOHNSON, Mark W., *Dual Transformation: How to Reposition Today's Business While Creating the Future*, Harvard, Harvard Business Review Press, 2017.

ARDÈVOL-ABREU, A., Framing o teoría del encuadre en comunicación. Orígenes, desarrollo y panorama actual en España, *Revista Latina de Comunicación Social*, n. 70, pp. 423 a 450, España, 2015. Disponible en <http://www.revistalatinacs.org/070/>

BAUMAN Zigmunt, *Liquid Life*, 2005, traducción de Albino Santos Mosquera, ePub Editor digital Diegoan ESPA PDF

BERGER, Warren, *A more beautiful question: the power of inquiry to spark breakthrough ideas*, Nueva York, Bloomsbury USA, 2014.

BOLMAN, Lee G. y DEAL, Terrence E., *Reframing Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass, 2008.
GURT, Jaume, *Diseña tu futuro*, Barcelona, Editorial Conecta, 2016.

LASSWELL, Harold D., "Estructura y función de la comunicación en la sociedad", en Moragas Spá, Miquel, *Sociología de la comunicación de masas*, tomo II, Barcelona, 1985.

KREPS, Gary, *La comunicación en las organizaciones*, Delaware, Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.

LALOUX, Frederic, *Reinventar las organizaciones*, Barcelona, Arpa, 2017.

LOMBARDO, Michael M. y EICHINGER, Robert W., *FYI For Your Improvement. A guide for Development and Coach*, Lominger International: A Korn/Ferry Company, 2011.

LÓPEZ JIMÉNEZ, Daniel Fernando, "El conocimiento y la comunicación: dos pilares fundamentales de la organización de la sociedad de la información", *Palabra Clave*, n. 2, vol. 9, 2006.

MC LUHAN, Marshall y POWERS, B.R., *The Global Village*, Barcelona, Editorial Gedisa S.A., 1995.

NOELLE-NEUMAN, ElisabethNicole, *The spiral of silence*. Traducción de Javier Ruiz Calderon. Gedisa, Barcelona, 1992.

PEDRAZA, A. L.; OBISPO, S. K.; VÁSQUEZ, G. L. y GÓMEZ, G. L., "Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico", *Clío América*, n. 9, vol. 17, pp. 17-25, 2015.

RAMOS PADILLA, Carlos G., *La comunicación, un punto de vista organizacional*, México, Editorial Trillas, 1991, p. 75.

REIS, Thompson Augusto; CAMPAGNOLLI, Daniela Rose y CANUTO DA SILVA, Thiengue, OSTE Graziela , CREMONEZI, Graziano, "Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents", *IOSR Journal Of Humanities And Social Science (IOSR-JHSS)*, n. 1, vol. 23, pp. 74-80, 2018.

SCHEIN, Edgar H., "El Liderazgo y la cultura organizacional", Artículo publicado por la Fundación Peter Drucker en el libro *El líder del futuro - nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era* "El líder del futuro-nuevas perspectivas, estrategias y prácticas para la próxima era", Madrid, Editorial Deusto- Grupo Planeta, 1996.

SCHEIN, Edgar H., *The Corporate Culture Survival Guide*, USA, John Wiley & Sons, Inc, 2009.

SELLÉS, Juan Fernando, "Leonardo Polo", en Fernández Labastida, Francisco y Mercado, Juan Andrés (editores), *Philosophica: Enciclopedia filosófica on line*. Disponible en <http://www.philosophica.info/archivo/2013/voces/polo/Polo.html>

VERÓN, Eliseo, *La semiosis social. Fragmentos de una teoría de la discursividad*, Barcelona, Gedisa, 1993.

WATZLAWICK, Paul, "Teoría de la comunicación Humana", Barcelona, Editorial Herder, 1985.

