

**EL TIEMPO Y LA
COMUNICACIÓN:
Nuevos Horizontes**

TIME AND COMMUNICATION:
New Horizons

O TEMPO E A COMUNICAÇÃO:
Novos horizontes

Marta Pagán Martínez¹
Renato Dias Baptista^{2, 3}

RESUMEN

Este ensayo es el resultado de una reflexión sobre el impacto y efecto de la comunicación en los procesos de cambio de la cultura organizacional. La cultura y comunicación tradicional en las organizaciones ya no responde a las exigencias contemporáneas, lo que promueve la construcción de una nueva identidad ante la velocidad tecnológica y la preocupación por el tiempo. Así, el objetivo es analizar el papel de la comunicación en los procesos de cambio empresarial. Con base en la revisión bibliográfica como metodología, se analiza la función de la comunicación organizacional, la cultura organizacional y la disonancia entre modelos corporativos tradicionales y emergentes. Se concluye

¹ Doctora en Técnicas e Métodos actuales en Información y Documentación por la Universidad de Murcia, España. Máster en Humanidades Digitales por la Universidad de Castilla-La Mancha, España. Licenciada en Humanidades por la Universidad de Castilla-La Mancha, España. Investigadora Posdoctoral junto al Programa de Postgraduación en Administración de la Universidad Federal de Mato Grosso do Sul, Escuela de Administración y Negocio, Campo Grande, MS, Brasil. E-mail: pagan.marta@gmail.com. ORCID <http://orcid.org/0000-0001-7363-2939>

² Profesor Doctor de la Universidad Estadual Paulista FCE/UNEP, Campus de Tupã, SP, Brasil donde actúa como coordinador y docente del Grado en Administración, actúa como docente de Postgraduación y Máster Universitario, y orienta y desarrolla proyectos de investigación en I+D+i sobre Cultura y Gestión de Recursos Humanos. Doctor en Comunicación y Semiótica por el Programa de Estudios de Postgraduación de la Pontificia Universidad Católica de São Paulo - PUC/SP, Brasil. E-mail: rdbapt@gmail.com. ORCID <http://orcid.org/0000-0003-2270-1230>

³ Dirección de contacto de los autores (por correo): Universidade Federal de Mato Grosso Do Sul. Escola de Administração e Negócios. Secretaria de Curso - Unidade X. Av. Senador Filinto Müller, 1555, Vila Ipiranga, 79074-460, Campo Grande/MS, Brasil.

que la idea de tiempo, organización jerárquica, valores y hábitos caminan hacia nuevos horizontes donde los cambios innovadores en la cultura organizacional y comunicación son la llave del éxito y la supervivencia.

PALABRAS CLAVE: Comunicación organizacional; cultura organizacional; organización inteligente; velocidad tecnológica; sociedad de la información y comunicación; identidad corporativa.

RESUMO

Este ensaio é o resultado de uma reflexão sobre o impacto e efeito da comunicação nos processos de mudança da cultura organizacional. A cultura tradicional e a comunicação nas organizações já não respondem às demandas contemporâneas, o que promove a construção de uma nova identidade diante da velocidade tecnológica e da preocupação ao longo do tempo. Assim, o objetivo é analisar o papel da comunicação nos processos de mudança de negócios. Com base na revisão bibliográfica como metodologia, analisa-se a função da comunicação organizacional, a cultura organizacional e a dissonância entre modelos corporativos tradicionais e emergentes. Conclui-se que a ideia de tempo, organização hierárquica, valores e hábitos se aproximam a novos horizontes, onde as mudanças inovadoras na cultura e comunicação organizacional são a chave para o sucesso e a sobrevivência.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional; cultura organizacional; organização inteligente; velocidade tecnológica; sociedade da informação e da comunicação; identidade corporativa.

ABSTRACT

This essay is the result of a reflection reflection on the impact and effect of communication in the processes of organizational culture change. Traditional culture and communication in organizations no longer responds to contemporary demands, which promotes the construction of a new identity in the face of technological speed and concern over time. Thus, the objective is to analyze the role of communication in the processes of business change. Based

on the bibliographic review as methodology, the function of organizational communication, organizational culture and dissonance between traditional and emerging corporate models is analyzed. It concludes that the idea of time, hierarchical organization, values and habits are moving towards new horizons where innovative changes in organizational culture and communication are the key to success and survival.

KEYWORDS: Organizational communication; organizational culture; intelligent organization; technological speed; information and communication society; corporate identity.

Recebido em: 26.07.2017. Aceito em: 18.09.2017. Publicado em: 01.10.2017.

Introducción

Las empresas siempre rindieron culto a la velocidad, desde el momento en que instituyeron la segmentación de las tareas para ampliar la celeridad productiva hasta la actualidad con la inserción de sistemas automatizados, robotización y técnicas que buscan suprimir lo que es innecesario en un proceso de fabricación o de servicios. El culto a la hipervelocidad es perenne y capaz de cambiar los ánimos de los equipos de trabajo, valorar y no valorar algo es una manifestación que ocurre en momentos muy próximos.

Para Bertalanffy (2015, p. 54) "la ciencia moderna es caracterizada por su creciente especialización determinada por la enorme suma de datos, por la complejidad de las técnicas y de las estructuras teóricas de cada campo. Así, la ciencia está dividida en innumerables disciplinas que generan súbitamente nuevas disciplinas". Sin embargo, las estructuras fragmentadas jamás solucionarán los desafíos del tiempo y el énfasis informacional no conseguirá abarcar la realidad. El volumen de datos en la Red no fomentó el dominio de la complejidad, así como no tornó a las personas mejores. En ese aspecto, la comunicación organizacional debería integrar, de modo más intenso, estudios sobre comportamiento humano y sus reflejos ante la celeridad de los cambios. La cultura y comunicación tradicional en las organizaciones ya no responde a las exigencias contemporáneas, lo que promueve el intento de construir una nueva identidad (DIAS Y PAGÁN, 2016).

En los estudios sobre comunicación y cambio en las organizaciones es destacado de forma recurrente el tema "velocidad tecnológica". Prigogine (2008) presentó una pregunta clásica en su conferencia *El nacimiento del tiempo*: "¿el tiempo tiene un inicio?" A partir de las presuposiciones anteriores y de esta pregunta provocativa iniciaremos nuestro análisis sobre el papel de la

comunicación en los procesos de cambio en las organizaciones. Un tema interdisciplinar que será mejor comprendido a medida que estimulemos los vínculos entre la comunicación, las estrategias organizacionales, la antropología y los mecanismos de aprendizaje.

La comunicación debe extrapolar intensamente las acciones informacionales, pues es preciso huir del encantamiento corporativo que reside sólo en las palabras. Como un saber empírico, todo puede ser percibido.

Suprimir las brechas entre el discurso y la práctica debería ser la estrategia inicial de un proceso de cambio organizacional. Y los comunicólogos son los más requeridos en la tarea de decodificar la realidad e insertar un conocimiento nuevo que lleve en cuenta la capacidad de absorción.

A continuación se hace una reflexión sobre algunos conceptos claves como es el de lenguaje, comunicación y proceso comunicativo que permite mostrar la dualidad entre dinamismo y estatismo en el ámbito organizacional. Asimismo, se habla de los nuevos horizontes de la cultura organizacional, del otoño del modelo tradicional empresarial y la primavera de un nuevo concepto de organización cada vez más inteligente, donde la concepción tradicional de tiempo, organización jerárquica, valores y hábitos dejan de tener sentido y caminan hacia un futuro versátil en el que la habilidad para adaptarse al cambio requiere cada vez mejores estrategias comunicativas y mayor velocidad para alcanzar valor competitivo ante un mundo en constante cambio y donde la información, el conocimiento y la innovación son la moneda de cambio común y la llave para garantizar el éxito y la supervivencia.

Pensamiento, lenguaje y comunicación

El razonamiento, la resolución de problemas y la recuperación de conocimientos organizados son tres procesos propios del intelecto humano que mantienen estrechas relaciones entre sí, ya que para resolver problemas primero hay que pensar, reflexionar y razonar. El lenguaje y el pensamiento están intrínsecamente ligados y son consideradas como capacidades psicológicas superiores que distingue a la especie humana. Es más, cuando se caracteriza al ser humano, se le asigna la facultad del lenguaje. El pensamiento no se expresa simplemente en palabras, sino que existe a través de ellas." (VIGOTSKY, 1973, p. 166)

El pensamiento es un proceso interno atribuido a la actividad mental de cada individuo. Las estructuras mental del ser humano y su pensamiento están condicionados por la lengua y a su vez la lengua está determinada por la concepción de la realidad y el contexto social. Debido a las diferencias culturales existentes, cada lengua organiza el contenido de una forma distinta y demuestran el alcance de su relatividad lingüística.

La mayoría de las numerosas definiciones de lenguaje que existen alude explícita y directamente a la relación de éste con la comunicación, de ahí se puede afirmar que es "todo aquello que comunica". El término "lenguaje" designa cualquier medio de comunicación, para expresar y designar algo. El lenguaje es un sistema de signos y reglas formales que nos permite expresar y representar nuestras ideas sobre del mundo que nos rodea, es decir, nos permite comunicarnos. Existe, una relación directa entre lenguaje, pensamiento y comunicación. Así, lenguaje y pensamiento van de la mano, de hecho la psicolingüística o psicología del lenguaje se ocupa del estudio del lenguaje.

Por su parte, el estudio de la comunicación humana es un tema que puede circunscribirse al ámbito de la Sociología, Psicología Social, Neuropsicología, Lingüística, Análisis del discurso, Retórica, Pragmática, Etología, Etnografía, entre otras disciplinas. El hecho de que un mismo fenómeno sea tratado desde los más diversos enfoques científicos no hace sino subrayar la importancia de éste. La comunicación humana es una necesidad social, la capacidad del habla como mecanismo de comunicación con sus semejantes es algo inherentes y distintivo del ser humano. El término "comunicación", al igual que el del lenguaje, adolece intrínsecamente de cierta indeterminación, principalmente por ser términos polisémicos empleados en diversas ciencias.

El proceso de comunicación como factor dinámico

El proceso de comunicación es uno de los fenómenos más relevantes de la historia de la humanidad y ha sido modificado a lo largo del tiempo. Para entender como funciona, sería necesario volver la mirada a los orígenes del lenguaje, del habla y de la comunicación, así como analizar su desarrollo que depende en gran medida de la evolución del lenguaje, de la sociedad, de la cultura y, cada vez más, de la tecnología, pues lenguaje, cultura y tecnología son elementos inherentes al proceso de comunicación (PERLES, 2007). Un factor cultural que abre camino a la cognición simbólica es la invención del lenguaje (TATTERSALL, 2006). La cultura está subordinada a las formas de comunicación (SOUZA BRASIL, 1973). Cultura y comunicación son conceptos que se complementan (PERLES, 2007).

A lo largo de la historia, se han dado diversas definiciones de “comunicación” y “proceso de comunicación” que varían según el área de conocimiento (sociología, psicología, lingüística, antropología, filosofía, entre otras). Marques de Melo (1975) muestra el concepto de comunicación desde el punto de vista científico, filosófico y estructural, y concluye que tras analizar el fenómeno comunicativo, cada ciencia y corriente filosófica utiliza su propia perspectiva, su propia terminología y sus conceptos específicos. Estas contribuciones nos permiten comprender el proceso de la comunicación.

El término “proceso” implica movimiento, cambios continuos, evolución, dinamismo, alejándose, en contraposición, del concepto de estatismo. Implica elementos que actúan unos sobre otros, que se influyen entre ellos. Berlo (1991) define el concepto de proceso como cualquier fenómeno que presenta un cambio continuo en el tiempo o bien cualquier operación o tratamiento continuo.

Así, podemos concebir el el proceso de comunicación como un factor dinámico en la organización, un componente en continuo movimiento y cambio en el que “todo fluye, todo está en movimiento y nada dura eternamente”, como diría Heráclito de Éfeso, cuyas palabras reflejan la relevancia que da al concepto de “proceso” al afirmar que no podemos descender dos veces al mismo río, pues cuando el hombre desciende al río por segunda vez, ni el río ni el hombre son los mismos. De igual modo, el proceso de comunicación no es algo que está en reposo, sino que por el contrario es un proceso en el que todo está en continuo movimiento y hay que desarrollar estrategias y habilidades para adaptarse rápidamente a esos cambios. De manera que el factor “tiempo” es esencial.

El término “comunicación”, que proviene del latín “communicatio, -ōnis” (común, comunión, comunidad), se refiere a la acción y efecto de comunicarse y consiste en la transmisión de señales a través de un código común entre los interlocutores (emisor y receptor) (RAE, 2014). De esto se deduce que el término “comunicación” así como el de “proceso” también implica movimiento y dinamismo. Sousa (2006, p. 28) entiende el concepto de comunicación como proceso, en la medida en que el término “designa un fenómeno continuo (...) con su evolución en interacción”.

Martínez y Nosnik (1988, p. 12) definen la comunicación como “un proceso por medio del cual una persona se pone en contacto con otra a través de un mensaje, y espera que esta última dé una respuesta, sea una opinión, actitud o conducta”. Asimismo, afirman que la comunicación pretende establecer contacto con alguien más por medio de “ideas, hechos, pensamientos y conductas, buscando una reacción al comunicado que se ha enviado, para cerrar así el círculo”. De ello se deduce que la comunicación implica un objetivo, que normalmente es el de persuadir al interlocutor, expresar una idea, o bien el de enseñar, cambiar o reforzar un determinado comportamiento, actitudes y conocimiento del receptor del mensaje.

Desde un punto de vista estructural, la comunicación es “el proceso de transmisión y recuperación de información” (MARQUES DE MELO, 1975, p. 31). Desde la perspectiva organizacional, la comunicación es “la red que se teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial: la de ser un sistema” (KATZ Y KHAN, 1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (LUCAS MARIN, 1997), el alma o “el sistema nervioso de la empresa” (PUCHOL, 1997), es una “actividad consustancial a la vida de la organización” (PUYAL, 2001). Para Manucci (2004) la comunicación es

un proceso básico que permite la interacción entre la empresa y su público de forma que la empresa emite mensajes que el público interpreta y actúa en consecuencia. Así, si la organización abandona el proceso de comunicación, abandona la interacción y con ello a su público. En este contexto, la comunicación se convierte en el eje que permite vincular la actividad productiva de una organización con las realidades de sus diferentes públicos.

La comunicación organizacional

El estudio de la comunicación organizacional se vinculaba casi exclusivamente al área de la administración. Sin embargo, también es objeto de estudio del campo del Desarrollo organizacional, Psicología Social, Sociología o Relaciones públicas, entre otras. En el ámbito organizacional, la comunicación ha recibido distintas denominaciones. Así, a nivel intraorganizacional, es conocida como comunicación interna, comunicación organizacional y comunicación institucional; a nivel extraorganizacional, es denominada como comunicación externa y relaciones públicas; y cuando se da tanto dentro como fuera de la organización, se denomina comunicación integrada, corporativas, institucional y global. Sin embargo, a pesar de que "se ha priorizado casi siempre la comunicación externa, actualmente se observa una tendencia integradora de los dos ámbitos." (SALADRIGAS MEDINA, 2005, p. 2).

El interés sobre el estudio de la comunicación organizacional surge de las necesidades teóricas y prácticas de las organizaciones, ante el intento de mejorar las propias habilidades de comunicación de quienes intervienen en los procesos económicos y en la evolución, que según las teorías de la organización, se encuentran cada vez más enfocadas en la cultura organizacional (LUCAS MARÍN, 1997).

La comunicación “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta” (LUCAS MARÍN, 1997, p. 94). Asimismo, asevera que la comunicación actúa como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de ayudar a ésta a integrarse en su propio entorno concebido en nuestra sociedad global. Es más, la comunicación ayuda a los miembros de la compañía, ya que les permite discutir sus experiencias críticas y desarrollar información relevante, la cual “desmitifica actividades; facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la organización, al permitirles interpretar los cambios” y los anima a “coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización, siempre cambiantes” (LUCAS MARÍN, 1997, p. 95)

Para Catania (1999) el “lenguaje es comportamiento” y sus manifestaciones verbales y no-verbales suministran datos valiosos sobre un contexto organizacional. Todas las informaciones sobre las decisiones estratégicas implican ideas que generan reacciones comportamentales. Esas reacciones son absorbidas de acuerdo con el nivel de comprensión de un individuo, es decir, ¿cómo la información se transformó en comunicación y conocimiento? ¿Cuáles fueron los signos absorbidos? y ¿cómo esos signos impactan en el comportamiento humano?

Véase el caso de los innumerables canales corporativos como los boletines, murales/paneles, correos electrónicos, Internet, datos en Intranet y Extranet, reuniones, manuales de integración, normas y procedimientos que tiene lugar en las oficinas o en los sistemas productivos, todos demandan una simetría comunicacional, un espacio que vincula lo verbal y lo no-verbal. No

podemos olvidar que aquello que ocurre y no es informado también comunica. Todo comunica, inclusive la omisión de información dentro del proceso comunicativo. Los cambios de diseño que permitieron la eliminación de oficinas individuales, la “producción sin desperdicios” o *lean manufacturing* y los nuevos equipamientos con tecnología de punta, impulsan cambios en las personas y en los equipos de trabajo.

¿Qué modelo de comunicación organizacional debe ser propuesta en una realidad fugaz? ¿La celeridad puede interrumpir la evolución? El dato más representativo de esa cuestión puede ser encontrado con otras preguntas oriundas del análisis contextual: ¿Qué comunicación es utilizada? ¿Cuáles son los niveles cognitivos de los componentes de la organización? ¿Con qué frecuencia ocurre el proceso de educación corporativa? ¿Cómo estos son implementados? ¿Cuál la historia de la comunicación dentro de una empresa y cómo ésta es absorbida por los equipos? Son preguntas que indicarán la extensión de las brechas cognitivas. La brecha cognitiva es entendida aquí como el intervalo entre el nivel de conocimiento de un individuo y la proposición de cambio.

La crítica de que la resistencia es una característica de los individuos que componen la empresa también debe ser direccionada a los liderazgos de la organización. Las organizaciones son gestionadas por ejecutivos presionados por accionistas y, muchas veces, acorralados por el personal de contabilidad. Ese es un escenario donde los procesos comunicacionales mecanicistas aún está en vigor y las brechas cognitivas representan un modelo de gestión inflexible.

La comunicación no se distingue de las relaciones de poder, “la relación de predominio del emisor sobre el receptor es la idea que primero despunta, sugiriendo una relación básica de poder, en que la asociación entre pasividad y

receptor es evidente" (SOUSA, 1995, p. 14). La diferencia está en el tipo de poder que es ejercido; desempeñado por un control de la comunicación o supremacía financiera. En muchos locales se instituyen estrategias autoritario-persuasivas oriundas de modelos que se intercalan entre la protohistoria de la comunicación y las redes digitales, que es, según Aubert (2003), inducida por las nuevas tecnologías y el advenimiento de una urgencia generalizada.

Manucci (2004), plantea la comunicación organizacional como base para gestionar todos los símbolos e información que se desprenden de una empresa, es decir, para gestionar la comunicación global de una empresa. Además, señala que el diseño de estrategias implica diseñar significados y crear realidades. En un mundo interconectado, la comunicación organizacional se torna un desafío, pues la comunicación dentro de la organización se da en un espacio bañado por múltiples percepciones que han de ser gestionadas y por tanto está permeada por la incertidumbre y subjetividad. Un espacio simbólico rico e incierto, donde las subjetividades van delineando una red específica de significados y donde esos significados y símbolos se van entrelazando formando conceptos y actitudes determinadas.

Diseñar un modelo de comunicación estratégica, implica diseñar un modelo de gestión de símbolos, ya que la gestión de símbolos es la base de la interacción y la comunicación facilita la gestión de esos símbolos, además de permitir "mirar, escuchar y hablar" con clientes, colegas e instituciones para "redefinir la trama de relaciones, confiar, aprender y crecer" (MANUCCI, 2004. p. 5).

Indistintamente de la actividad realizada, la organización y su público intercambian símbolos constantemente. En un proceso de comunicación no se intercambia información unívoca, sino símbolos. Las personas no pueden ser

ancladas a determinados símbolos. Por tanto, diseñar estrategias implica diseñar significados y generar realidades, para lo que es preciso revisar los modelos de comunicación con el que las organizaciones van diseñando sus relaciones (MANUCCI, 2004).

Muchos profesionales objetivan el logro de una comunicación eficaz, cuya consecución es difícil, puesto que exige entender, planificar y ejecutar un plan que contemple aspectos determinados. No existe comunicación sin contenido, el cual sólo es válido si es inteligible.

La esencia de la comunicación organizacional es transmitir una identidad y empatizar para generar la reacción deseada. Así, el desafío de los gestores de la comunicación es lograr la eficacia en el proceso comunicativo y entender las transformaciones para reajustar las dinámicas de planificación e implementación dentro de la organización (TÚÑEZ, 2012)

La comunicación organizacional es un proceso estratégico que facilita y agiliza la interacción, directa o mediada, de los públicos internos y externos de la organización (TÚÑEZ, 2012).

Las necesidades de comunicación de las organizaciones, empleados, usuarios y/o clientes son cambiantes. Las TIC potencian la comunicación organizacional e Internet se torna un aliado de la comunicación organizacional y aumenta el alcance de las estrategias comunicativas. Internet, como soporte de comunicación, forma parte de la gestión de estrategias de comunicación interna y externa en entornos virtuales. Internet es ahora el nuevo escenario de negocios y se convierte en un instrumento de uso estratégico en la planificación de *marketing*. En las sociedades modernas "la cultura está extremadamente influenciada por los fenómenos de la globalización y la digitalización"

(CASTELLS, 2009, p. 2), lo que implica una creciente familiarización de los ciudadanos con las que Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Concebir la comunicación como algo estanco dejó de tener sentido a partir de la década de los 1980 y principios de 1990, donde comienza a concebirse la comunicación como algo estratégico, holístico, sinérgico y transversal, ya que permite la proactividad dentro y fuera de las organizaciones a partir del diálogo. Así, la comunicación, indistintamente de los objetivos perseguidos, ha de ser entendida, planificada y gestionada como algo integral, una comunicación integral donde se optimicen los recursos existentes, se aprovechen las sinergias y se obtengan mejores resultados (TÚÑEZ, 2012)

Las organizaciones son el resultado de su comunicación con el entorno y consigo mismas, lo que supone un auténtico desafío para los gestores de la comunicación. Desafío para el que se necesitan ideas claras, estructuradas y documentadas que permitan desarrollar la creatividad y el talento de los profesionales de la comunicación.

Según Godhaber (1984), la comunicación organizacional: ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente; implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades. Para este autor, la comunicación organizacional "es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes" (GOLDHABER, 1984, p. 23).

Según, Lewis (2000) las funciones principales de la comunicación organizacional son: motivar el buen desarrollo de las capacidades del empleado, permitir reglas y criterios de acción para optimizar el desempeño de las organizaciones, enfrentar problemas de adaptación externa e integración,

moldear a sus miembros, establecer parámetros de conducta idóneas a la empresa y transmitir un sentido de identidad a los empleados.

La comunicación organizacional no es una moda pasajera, sino un hecho latente dentro y fuera del ámbito organizacional. Una vez concebida la comunicación organizacional como algo inherente a la empresa, debe implementarse una estrategia comunicativa que busque la mejora de la misma, a través del análisis previo de las políticas y objetivos de la organización y la realidad actual en la que se circunscribe.

En definitiva, la comunicación organizacional es un proceso sistemático a partir del cual se integran y complementan los procesos, estructuras organizacionales, personas, entre otros, para generar símbolos que actúan como identidad conceptual y visual de la organización que refuerza la cultura organizacional que habrá de adecuarse a la imagen que la organización y su marca quieren proyectar dentro y fuera de la corporación. Mediante la comunicación se mantiene el clima organizacional, mediante mensajes corporativos que propicien el uso adecuado de la información, que permitan hacer sugerencias y establecer el *feedback* del acto comunicativo.

Así, de lo anteriormente dicho se infiere que las organizaciones necesitan diseñar y desarrollar sus propias estrategias comunicativas y se deduce que la comunicación organizacional es un factor esencial para lograr el cambio organizacional, conduciendo las dinámicas corporativas hacia el aprendizaje organizacional y la construcción de una imagen corporativa representativa y significativa dentro y fuera de la empresa, una imagen adecuadamente proyectada capaz de reflejar sus valores de forma transparente para lograr una buena imagen externa y con ello el éxito.

La cultura organizacional

Ante la cuarta revolución industrial protagonizada por la inteligencia artificial, la nanotecnología, la computación cuántica y las tecnologías de la información, para comprender la imagen de una organización y su forma de proyectarse ante la sociedad de la Información, de la innovación y del aprendizaje, cabe reflexionar sobre cómo ha de gestionarse el cambio en los patrones de comportamiento a seguir en el ámbito organizacional para lograr una gestión inteligente de las acciones. ¿Hacia dónde caminan esos patrones conductuales? ¿Se pueden controlar en su totalidad? ¿Deben ser conductas modeladas para ser dirigidas para el logro de unos intereses de la organización sin permitir la reflexión y participación de los empleados?

Los valores, las creencias y las normas de la organización permiten entender el contexto donde se da el cambio organizacional. Estos tres conceptos condicionan los procesos de comunicación en las organizaciones. Según Lewis (2000, p. 190), "la cultura organizacional es la manera en que la organización piensa, se expresa y hace".

La cultura organizacional está impregnada de valores y normas que caracterizan a la empresa. Dicha cultura refleja el comportamiento y la actitud de directivos y empleados, el desarrollo del flujo comunicativos, sus valores, sus cambios, sus procesos laborales, sus luchas externas e internas, sus formas de comunicación.

Generalmente, los valores esenciales en las organizaciones son el logro profesional, la rapidez en la realización de tareas, la eficacia y eficiencia de los empleados, la proactividad, la implicación y compromiso del empleado con su trabajo, la puntualidad. Valores que generan un cierto estatus dentro y fuera de la empresa. En la sociedad actual, estar sin hacer nada se considera tiempo

perdido es símbolo de fracaso y a la vez generan estrés y malestar emocional. Vivimos en una sociedad en la que el hecho de no tener tiempo es signo de éxito y se considera eficiente a aquellos que creen que el trabajo es lo primero, pues según la prioridad que se da al trabajo, será catalogado como alguien eficiente y trabajador o alguien que piensa que “no por terminar antes te pagan más o que hay que desconectar de vez en cuando”.

Los valores y creencias forman parte del rol comunicativo de los empleados que se ven inmersos en estándares, normas o estilos de comportamiento que se consideran aceptables o característicos de un grupo de personas, y llegan a ser “reglas de conductas consensuadas que rigen la forma que deben interactuar unos con otros en su entorno empresarial” (GARETH, 2008, p. 180).

Por consiguiente, estos valores, creencias y normas son elementos esenciales de la cultura organizacional e influyen decisivamente para la consecución el éxito y el atendimento de las demandas sociales del momento. Al lograr el éxito y cubrir las demandas sociales, la organización creará una imagen positiva y fructuosa de sí misma que llegará a ser percibida por los clientes.

De manera que la imagen y la cultura que caracterizan a la organización está formada por un conjunto de hábitos y símbolos distintivos que conducen y modelan el comportamiento de los empleados y directivos de la empresa. Símbolos que formar y refuerzan la identidad y esencia de la empresa. Normalmente, las organizaciones seleccionan algún objeto que simbolice su éxito, su cualidad más destacada en la organización. Así, mediante una identidad visual se representa gráficamente la identidad corporativa, en forma

de símbolos y señales como marcas, logotipos, decoración, estilo corporativo y vestuario del personal (ZUANI, 2003).

Por tanto, el lenguaje, se torna un instrumento simbólica, una representación, que permite construir valores culturales, sociales, personales, organizacionales, mediante la reflexión sobre lenguaje, por lo que es innegable el poder de la palabras como unidad generadora de acción. La comunicación es transcendental para el ámbito organizacional, ya que mediante la comunicación permite optimizar la interacción e interrelación entre los individuos que intervienen en la comunicación.

Caminando hacia las *Smart Organizations*

En la era da la Sociedad de la Información y la Comunicación, así como existe un “cambio en la estructura temporal de la sociedad” (ROSA, 2016), también lo hay en el ámbito de las estructuras organizacionales. Pues el tiempo se torna un factor clave en las organizaciones, junto con el cliente, los productos y/o servicios dentro de una visión multidimensional en la que el tratamiento de la información y la comunicación es fundamental para alcanzar valor competitivo. Tanto la cultura como los padrones de comportamiento y de comunicación en el ámbito social y organizacional requieren adaptarse con cierta premura y celeridad a las nuevas necesidades que van surgiendo.

La celeridad del cambio tecnológica, social, vital tiene su reflejo en las estructuras organizacionales actuales que requieren de una experiencia acelerada para adaptarse a los nuevos modelos y patrones de comportamientos dentro y fuera de la organización. Ante esto cabe preguntarse ¿cuáles son los motores que impulsan esa celeridad? ¿cuales son las consecuencias reales de esa aceleración vertiginosa y cada vez más persistente? ¿Cuáles son las

consecuencias de preocupación constante por el tiempo, en este mundo cada vez más globalizado, en esta “aldea global”? ¿Cómo afecta esta celeridad y cambio de las pautas temporales a la estructura mental y comportamental de los individuos dentro y fuera de la organización? ¿Corren el riesgo de acabar sobrecargados ante el estrés que provoca esa preocupación y presión emanada de por la rápida celeridad del progreso tecnológico, cambios organizacionales, cambios culturales, cambios en las formas de comunicarse, cambios en la velocidad de la comunicación, transacciones económicas, cambios en el valor competitivo, entre otros?

Se hace necesaria una agilidad para adaptarse a esa celeridad y comprender las distintas acciones y experiencias vitales dentro y fuera de la organización. Constantemente, escuchamos frases como “no puedo con este ritmo de vida”, “necesito frenar este ritmo de vida”. Lo cierto es que la reducción del tiempo necesario para desarrollar los procesos y acciones de producción, comunicación, transporte, entre otros, gracias a la inclusión de las tecnologías y a su desarrollo constante, debiera implicar un incremento del tiempo libre, el cual, a su vez, podría frenar el ritmo de vida acelerado. Ya que “la aceleración tecnológica implica que un menor tiempo es necesario, el tiempo debiera volverse abundante. Si, por el contrario, el tiempo se vuelve más y más escaso, este será un efecto paradójico que requiere una explicación sociológica” (ROSA, 2016, p.18)

El dinamismo en los negocios suscita la necesidad de nuevas vías de comunicación, nuevas formas de transmisión del conocimiento y nuevos métodos de análisis de información en el ambiente corporativo interno y externo. Todos estos factores pueden facilitar o no la mejora en los procesos de toma de decisiones inteligentes y eficaces, dependiendo del modelo de

gestión y los procesos comunicativos adoptados. Factores que conforman el engranaje organizacional. Así, la transmisión de información, conocimientos y valores, en el ámbito organizacional, son potentes atributos que permiten a la organización destacarse frente a las demás, tornando a la empresa en algo única y superior ante sus principales concurrentes, cuya base será la tomada de decisiones eficaz, eficiente, informada e inteligente, capaz de implementar una gestión inteligente que lleve a la organización al logro de una ventaja competitiva. Pues un adecuado proceso de de tomada de decisión facilita la creación de nuevas oportunidades e concede un diferencial competitivo.

Para un cambio inteligente en las organizaciones, la comunicación se convierte en un factor esencial, pues la comunicación organizacional posibilita la gestión inteligente de cambios en la empresa.

La gestión de la comunicación puede llevar a un nuevo orden en la configuración de valores en la organización, en la gestión del capital humano e intelectual, de la comunicación interna y externa, de los procesos, de las finanzas, de una producción más orientada a aspectos éticos, sociales y económicos, de la gestión de innovación tecnológica y mejoras en las estrategias de marketing. Antes esto, cabe reflexionar sobre el modo en que la comunicación organizacional facilita la gestión del cambio en las organizaciones hacia estrategias más inteligentes.

Las nuevas organizaciones, las que se adaptan a los nuevos modelos de relaciones y a los nuevos métodos de trabajo son aquellas que han decidido cambiar su estrategia y su modelo de jerarquías establecidas. Pues como señala Pinchot y Pinchot (2006), los sistemas burocráticos tienden a desaparecer. La ineficiencia resultante de las estructuras jerárquicas basadas en el miedo, restan visibilidad a esos sistemas en la era de la información y la comunicación. De

echo, en la actualidad ya aparecen nuevos modelos de organización, las organizaciones inteligentes, que están reemplazando a los antiguos modelos de organizaciones jerárquicas, encorsetadas y despóticas.

Vemos la proliferación, con la expansión del uso de las TIC e Internet el surgimiento de nuevos modelos de negocios considerados innovadores porque rompen con los patrones tradicionales como *Startup*, que son pequeñas empresas que comienzan a actuar mientras se hallan en fase de desarrollo e investigación de mercados. Surgen nuevos modelos de financiación que nada tienen que ver con los modelos de patrocinio, mecenazgo e inversión tradicionales como el modelos basados en *Crowdfunding*, también denominado micromecenazgo o financiación colectiva que es un mecanismo colaborativo para financiar proyectos donde entran en contacto diversos promotores de proyectos que demandan fondos. Por tanto, el micromecenazgo se basa en la difusión pública de un proyecto por parte de la persona que busca financiación y en la financiación mancomunada por parte de prestamistas independientes que simplemente simpatizan con la causa, o persiguen un crédito ofrecido por el prestatario. En este caso difusión pública se hace a través de Internet usado como plataforma y vía de comunicación. Como vemos este modelo se aleja del padrón tradicional de intervención financiera. Así, modelos que fueron exitosos en el pasado, hoy dejan de serlo.

Las organizaciones inteligentes son sistemas auto-organizados, basados en el mercado, y que se gobiernan a sí mismos. Las organizaciones inteligentes promueven amplios derechos e información para todos, diversidad, redes de aprendizaje voluntarias, equipos libres, y un "gobierno" corporativo limitado. Los empleados son libres dentro y fuera del ámbito laboral, además de ser dueños de sus herramientas y de sus creaciones. En las organizaciones

inteligentes, los equipos competitivos sustituyen a los monopolios internos. Las empresas se verán beneficiadas por el potencial que tienen los empleados informados y comprometidos, en contraste con la ideología tradicional del secretismo secreto y políticas desleales (PINCHOT Y PINCHOT, 2006).

Según Putnik (2008), las organizaciones inteligentes o *smart organizations* son aquellas organizaciones que tienen unos fuertes principios y valores, respetan la seguridad del público, intentan alinear las actividades de los dirigentes con la de los empleados y normalmente se preocupan por la preservación ambiental. Son empresas en las que la cadena de valores y las corporaciones virtuales están en constante evolución debido tanto al uso de las TIC como de aplicaciones y herramientas inteligentes para mejorar el trabajo colaborativo y el desarrollo holístico de la ingeniería de productos y servicios, así como el *e-Business* o negocios electrónicos. Además, estas organizaciones puede aprender, identificar desafíos, procesar experiencias críticas en un nuevo aprendizaje para sacar conclusiones y tomar decisiones informadas en tiempo real usando Internet de las cosas en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier lugar.

En las sociedades actuales, se utiliza la información para crear significado, crear conocimiento, predecir incertezas y tomar decisiones. La información y el conocimiento dan valor competitivo a las empresas y la nueva moneda de cambio común. La transmisión de información y conocimiento se da a través de la comunicación.

Pero ¿qué tiene que ver la comunicación organización con la gestión del cambio en las organizaciones inteligentes? El ideal particular del individuo a veces choca con el de la organización. Pero para lograr una adecuación entre esos ideales, tendrán que compartir objetivos y metas para caminar en la misma

dirección de cambio y que permita la realización personal y colectiva en el mismo camino. Un gerente puede con base en la estrategia transformar su organización en una organización inteligente.

La era de la información, el conocimiento y la comunicación trae consigo nuevos modelos en los que se basan las organizaciones emergentes. Estas organizaciones han de eliminar las barreras internas, tanto horizontales como verticales, y las barreras externas entre estas y sus clientes. Las organizaciones inteligentes han de buscar nuevas formas de afrontar la realidad y coordinar el aprendizaje y acciones de ellas y de los individuos implicados en la organización.

Las organizaciones inteligentes son aquellas donde sus individuos son capaces de expandir su capacidad y crear los resultados que realmente desean (SENGE, ROBERTS, ROSS, SMITH Y KLEINER, 1994). Para Etkin (2000, p. 228) las organizaciones inteligentes son aquellas que tienen la capacidad de aprendizaje, el cual puede ser adaptativo y generativo.

Las organizaciones inteligentes se caracterizan por su capacidad de crear, adquirir y transferir el conocimiento, además de modificar actitudes y formas de actuar sobre la base de un nuevo conocimiento (GARVIN, 2000) que se transmite a través del proceso comunicativo. Pero ese conocimiento ha de ser transformado constantemente y para ello se necesita un *feedback* entre los interlocutores de forma tal que lo aprendido pueda ser usado por las organizaciones e individuos. Así, las organizaciones inteligentes pueden llegar a crear un clima de trabajo donde los procesos permiten a todos los miembros aprender de forma consciente de su trabajo (GARRATT, 2000).

Con base en el aprendizaje estratégico, estas organizaciones emergentes, podrán integrar su perspectiva personal a la del grupo, lo que permite mejorar

la productividad mediante procesos mentales más útiles para el desarrollo individual y colectivo.

Las organizaciones actuales requieren gerentes capaces de liderar y construir organizaciones más flexibles que huyan de la rigidez habitual, que se centren en procesos y no en las estructuras encorsetadas y reglamentadas, con procesos de comunicación abiertos e eficientes, que caminen hacia la descentralización y huyan de las estructuras jerárquicas, que cultiven la armonía y concordia y no la discordia para la resolución eficaz de conflictos. Así, las empresas estarán abocadas al bienestar, crecimiento y éxito a todos los niveles de los miembros que componen e intervienen en la organización.

Pues todo lo anterior, permite que los componentes de los nuevos modelos organizacionales, mejoren la producción a través de conductas éticas, mejorar la calidad en la producción y con ello la satisfacción de los consumidores y clientes, que son los que generan beneficio para la organización, mejorando asimismo la imagen y reputación de la marca o empresa.

Así, el cambio desde la cultura organizacional tradicional hacia la de organizaciones inteligentes permite materializar nuevas acciones basadas en el diseño y construcción de nuevos modelos, permite mudar el concepto de empresa, esto es, permite redefinir los modelos tradicionales aplicados a individual y organizacional que permite generar otras alternativas de actuación para aumentar la productividad y la ventaja competitiva. El problema está en asumir el cambio, y la comunicación es un elemento clave para afrontar el cambio en las organizaciones emergentes cada vez más inteligentes.

Consideraciones finales

Tras analizar el papel de la comunicación en los procesos de cambio en las organizaciones, se deduce que la revolución tecnológica ha cambiado los patrones de comportamiento y las formas de comunicación en la sociedad de la información y el conocimiento. Una sociedad que ha de caminar hacia la reducción de la brecha digital, el acceso a la información y mejoras en las formas de interrelación a nivel individual y grupal, lo que en el ámbito organizacional podría reducir las incertezas en el proceso de toma de decisiones.

Ante los nuevos horizontes que se abren día a día donde los mercados son cada vez más abiertos, cambiantes, versátiles, innovadores y competitivos, la imagen empresarial cobra relevancia para marcar la diferencia, garantizar la posición y mantener el estatus de la empresa en el sector económico destacándose entre sus competidores. Ante este contexto, se requiere rapidez, estrategia y habilidad para adaptarse con cierta premura a los cambios y necesidad de mercado, y responder a las nuevas demandas socio-económicas emergentes.

A pesar de la actual resistencia al cambio de muchas empresas, el presente y futuro del cambio organizacional está en pasar de las rígidas jerarquías a las estructuras planas; de ese hermetismo y celo por la confidencialidad de la información a la información compartida; desde las escaleras corporativas a la creación de oportunidad para escalar dentro de la organización; de ese jefe que comanda empleados cada de un halo de superioridad a un líder capaz de inspirar a las personas para liderar; de las organizaciones fragmentadas a las organizaciones o compañías conectadas e interactivas para mejorar interoperabilidad; de el trabajo de oficina al trabajo

desde cualquier lugar; de el uso de tecnología fija al uso de tecnología en la nube y de el uso del email como fuente de comunicación principal al uso del email como fuente de comunicación secundaria, incluyendo tecnología móvil, tecnología de *e-Business* y *Business Intelligence* (BI), entre otras.

Ante la preocupación por la imagen, el tiempo y el impacto de la velocidad tecnológica, la cultura y comunicación tradicional en las organizaciones ya no responde a las exigencias contemporáneas, lo que obliga a intentar construir una nueva identidad. El éxito del cambio de la cultura organizacional está en las creencias y valores de las corporaciones, que son la base de dicha cultura. Mediante la comunicación, los valores y creencias son transmitidos, y sirven para orientar a los miembros de las organizaciones permitiendo instituir unas directrices que sustenten un compromiso continuo corporativo. Logrando suprimir, así, las brechas entre el discurso y la práctica como estrategia inicial de un proceso de cambio organizacional.

La concepción tradicional de tiempo, organización jerárquica, valores y hábitos dejan de tener sentido y caminan hacia un futuro cada vez más versátil en el que la habilidad para adaptarse al cambio requiere cada vez mejores estrategias comunicativas y mayor velocidad para alcanzar valor competitivo antes un mundo en constante cambio y donde la información, el conocimiento y la innovación son la moneda de cambio común y la llave para garantizar el éxito.

Finalmente, se concluye que una comunicación eficaz permite optimizar y sustentar la vida en el ámbito organizacional. La comunicación siempre fue y será el mecanismo clave para el cambio a nivel individual y colectivo, dentro y fuera de las organizaciones, pues el papel de la comunicación es fundamental en los procesos de cambio en las organizaciones.

Referencias

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. 7ª Ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

CASTELLS, Manuel. Creatividad, innovación y cultura digital. Un mapa de sus interacciones. **Revista Telos**, v. 77, 2009. [en línea]. Disponible en: <http://soci.edadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos>. [Recuperado: 19/06/2017].

DIAS BAPTISTA, Renato y PAGÁN MARTÍNEZ, Marta. Comunicación y Nuevas Tecnologías: Crisis de Identidad Organizacional e Individual. **Razón y Palabra**, v. 20, n. 94, 2016. Disponibles en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199547464060>. [Recuperado: 15/06/2017].

KATZ, Daniel y KHAN, Robert Louis. **Psicología social de las organizaciones**. México: Trillas, 1988.

LEÓN, Roger, TEJADA, Eberth, y YATACO, Marco. Las organizaciones inteligentes. **Industrial data**, v. 6, n. 2, 2003.

LUCAS MARÍN, Antonio. **La comunicación en la empresa y en las organizaciones**. Barcelona: Bosch comunicación, 1997.

MANUCCI, Marcelo. De los medios a los símbolos: El desafío de la comunicación organizacional en un mundo interconectado. **Intangible Capital**, n. 2, 2004.

MARQUES DE MELO, José. **Comunicação Social: teoria e pesquisa**. 4ª ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

MARTÍNEZ DE VELASCO, Alberto y Nosnik, Abraham. **Comunicación organizacional práctica: manual gerencial**. Editorial trillas, 1988.

PERLES, João Batista. Comunicação: conceitos, fundamentos e história. **Biblioteca on-line de Ciências da Comunicação**, 2007.

PINCHOT, Gifford. y PINCHOT, Elizabeth. **The Intelligent Organization: Engaging the Talent and Initiative of Everyone in the Workplace**, 2006.

PUCHOL. Luis. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos**. Madrid: Díaz de Santos, 1997.

PUTNIK, Goran D. (Ed.) **Encyclopedia of networked and virtual organizations**. IGI Global, 2008.

RAE - Real Academia Española y Asociación de Academias de la Lengua Española. **Comunicación. Diccionario de la lengua española** (23ª edición). Madrid: Espasa, 2014.

ROSA, Hartmut. Aceleración social: consecuencias éticas y políticas de una sociedad de alta velocidad desincronizada. **Persona y Sociedad**, v. 25, n. 1, pp. 9-49, 2016.

SALADRIGAS MEDINA, Hilda. Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. **Revista Latina de Comunicación Social**, 60, 2005.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos da teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2ª ed. Porto: Biblioteca On-line de Ciências da Comunicação, 2006. Disponible en: www.bocc.ubi.pt/pag/sousajorge-pedro-elementos-teoria-pesquisacomunicacao-media.pdf. [Recuperado: 15/06/2017].

SOUZA BRASIL, João Pompeu. Fundamentos antropológicos da comunicação. In: Adísia Sá (Coord.). **Fundamentos científicos da comunicação**. Petrópolis: Vozes, pp. 74-103, 1973.



ISSN nº 2447-4266

Vol. 3, n. 6, Outubro-Dezembro. 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/uft.2447-4266.2017v3n6p698>

TATTERSALL, Ian. Como nos tornamos humanos. **Scientific American**. São Paulo: Duetto. Edição Especial, n. 17, pp. 68-75, 2006.

TÚÑEZ, Miguel. **La gestión de la comunicación en las organizaciones**. Zamora, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones, 2012.

VIGOTSKY, Liev Semionovich. Construcción del Conocimiento. *España*. **Revistas Aula**, n. 51, 1973.