

MODELO DE COMUNICACIÓN PARA ORGANIZACIONES CAMBIANTES

Model of communication for changing organizations

RESUMEN

El trabajo presenta un modelo que busca servir como punto de partida para afrontar la comunicación a través de la evolución organizacional. En dicho modelo, se esbozan una serie de elementos, objetivos y funciones que mostrados en cada fase del ciclo de vida organizacional, permiten identificar los roles y estrategias tanto para el emisor como para el receptor del proceso comunicacional.

PALABRAS CLAVES: Comunicación, Evolución, Modelo, Organización Cambiante

ABSTRACT

This paper presents a model that it looks for to serve like departure point to confront the communication through the organizational evolution. In this model, a series of elements, objectives and functions are outlined that shown in each phase of the organizational service life, allow to as much identify the rolls and strategies for the emitter as for the receiver of the communicational process.

KEYWORDS: Changing Organization, Communication, Evolution, Model

SANDRA ESTRADA MEJÍA

Ingeniera de Sistemas, Ph.D.
Profesor Asociado
Universidad Tecnológica de Pereira
sestrada@utp.edu.co

LUZ STELLA RESTREPO DE OCAMPO

Ingeniera Industrial, M.Sc.
Profesor Asistente
Universidad Tecnológica de Pereira
luzrestrepo@utp.edu.co

Miembros del Grupo Investigación:
Desarrollo Humano y Organizacional
Facultad de Ingeniería Industrial
Universidad Tecnológica de Pereira

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad los procesos de cambio organizacional implican una modificación de la forma de hacer y pensar de la empresa tanto a nivel formal como informal. Lo cual conlleva a una transformación en la forma de comunicación existente, que permita afrontar los retos planteados por el entorno y de esta manera lograr la competitividad, productividad e innovación que se requiere.

Las organizaciones en la actualidad necesitan fortalecer su modelo comunicacional para poder estar entrelazadas con el entorno cambiante y dinámico y de esta manera puedan articular sistemáticamente sus procesos para ser sostenibles en el tiempo.

Este trabajo caracteriza las organizaciones cambiantes y las relaciona con el proceso de comunicación que interrelaciona objetivos, elementos y funciones para lograr visualizar las necesidades para cada una de las etapas evolutivas a las cuales se enfrenta la empresa.

2 ORGANIZACIÓN CAMBIANTE

Como se menciona en [3] una organización cambiante es “un conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectadas con propósitos claros, definidos y bien delimitados que permitan lograr resultados por medio del mejoramiento continuo en su capacidad de visualizar y crear un futuro que tenga significado para la empresa, sus empleados y la sociedad”.

2.1 Características

Las organizaciones cambiantes se caracterizan, como se muestra en [5], por tener:

- **“Comunicación efectiva:** se da a través del debate y el diálogo, es multidireccional, amplia y abierta, ya que las personas están empoderadas en la organización.
- **Decisión concertada:** la toma de decisiones se da en forma conjunta y autónoma, el equipo utiliza técnicas participativas de consenso para decidir.
- **Liderazgo organizacional:** los líderes inspiran, buscan trascender con poco protagonismo en el desarrollo del sistema. Subraya la importancia de la polivalencia y el respeto por la diferencia.
- **Visión futurista:** se hace hincapié en la gestión y desarrollo de la cultura organizacional, se da preponderancia a la prevención y predicción. Gestiona el cambio.
- **Resultados sinérgicos:** con beneficio a largo plazo”.

Igualmente este tipo de organizaciones está enmarcada en el ciclo de vida, el cual puede ubicarse en fases de acuerdo a su evolución empresarial, como se muestra a continuación.

2.2 Fases

En la actualidad, las organizaciones propenden por la sostenibilidad, para lo cual en [3] se definieron las siguientes etapas de evolución empresarial:

- **Fase de Renovación:** Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la coalición directiva para enfrentarlos.
- **Fase de Estructuración:** Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema.
- **Fase de Creación Futurista:** Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes.
- **Fase de Reinención:** Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional.
- **Fase de Conservación:** Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar continuamente los propuestos, con relación al entorno en el que operan”.

Para que estas organizaciones evolucionen y pueda trascender debe manejar un proceso de comunicación adecuado para cada una de las fases.

3 COMUNICACIÓN

De acuerdo a [2], para John Dewey “la comunicación es el fundamento de toda relación humana y produce bienes materiales y sociales que una a los individuos entre sí y permite la vida colectiva”, que llevado a una organización es el elemento más importante en la medida que se maneje adecuadamente potenciando las demás características para la obtención de los resultados sinérgicos.

El proceso de comunicación requiere la consecución de objetivos uni, bi y/o tridimensionales que faciliten orientar la organización hacia la visión propuesta, los principales se muestran enseguida.

3.1 Objetivos

La comunicación tiene como objetivos primordiales los siguientes:

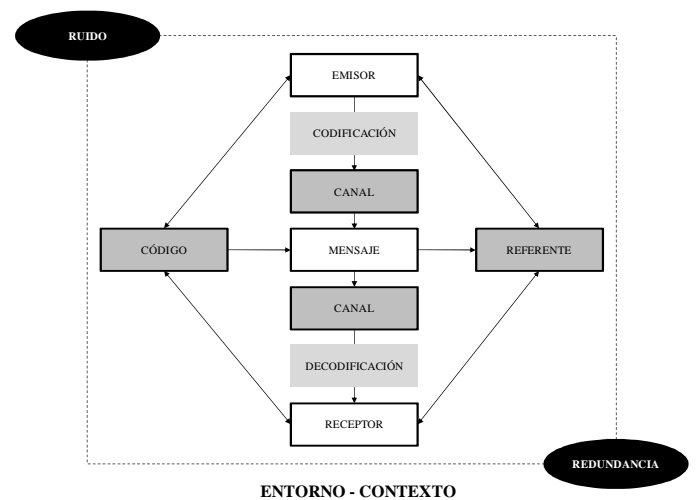
- **Transmitir información:** permite obtener una reacción del destinatario, sea cual sea el mensaje. Acción unidimensional, desde el emisor al receptor.
- **Transferir ideas:** pretende cambiar la conducta del receptor. Acción bidimensional, entre el emisor y el receptor.
- **Acordar o crear significados:** necesarios para constituir cimientos compartidos. Acción tridimensional, entre el emisor, el receptor y los conocimientos previos.
- **Dar y recibir retroalimentación:** para aportar nuevas ideas, sobre qué o qué se puede cambiar. Encaminadas para decir que se realizó bien y qué se puede mejorar.
- **Co-crear realidades:** para influir en gran medida en las percepciones del emisor y del receptor. Mostrando el poder del lenguaje.

Estos objetivos se cumplen en la medida en que en un proceso comunicacional se interrelacionen los siguientes elementos.

3.2 Elementos

En la figura 1, se muestran los elementos necesarios para el proceso comunicacional.

Figura 1 Proceso de Comunicación



FUENTE: González-Serna S., J. M. Lenguaje y Comunicación.

- **Emisor:** es la persona que codifica y envía el mensaje, es quien inicia el acto comunicativo.
- **Codificación:** consiste en llevar la idea a palabras, gráficas u otros símbolos adecuados para dar a conocer el mensaje.
- **Canal:** es el medio físico por el cual circula el mensaje.

- **Mensaje:** conjunto de ideas e información que se transmiten.
- **Decodificación:** proceso en el cual el sujeto que recibe la información procede a "entender" el mensaje que ha recibido, es decir, lo descifra.
- **Receptor:** es la persona que decodifica y recibe el mensaje
- **Código:** es el conjunto de signos con sintaxis y semántica a disposición del emisor y receptor.
- **Referente:** son los elementos extralingüísticos que acompañan el mensaje.
- **Ruido:** Perturbaciones imprevistas e imprevisibles que deterioran o dañan el mensaje.
- **Redundancia:** son los elementos que aparecen en un mensaje y permiten de una u otra manera disminuir el ruido, pueden ser: del código o del mismo emisor.
- **Entorno o contexto:** Ambiente en el cual se produce el mensaje para ser comprendido tanto por el emisor como el receptor, el contexto puede ser situacional (espacio y tiempo), sociohistórico (época), sociocultural (valores y creencias) o lingüístico (lo que se dice y como se dice).

3.3 Funciones

El proceso de comunicación aparte de los objetivos primordiales, tiene en forma implícita las funciones establecidas por Roman Jakobson en la década de los 60 mostradas en [5]. Ellas son:

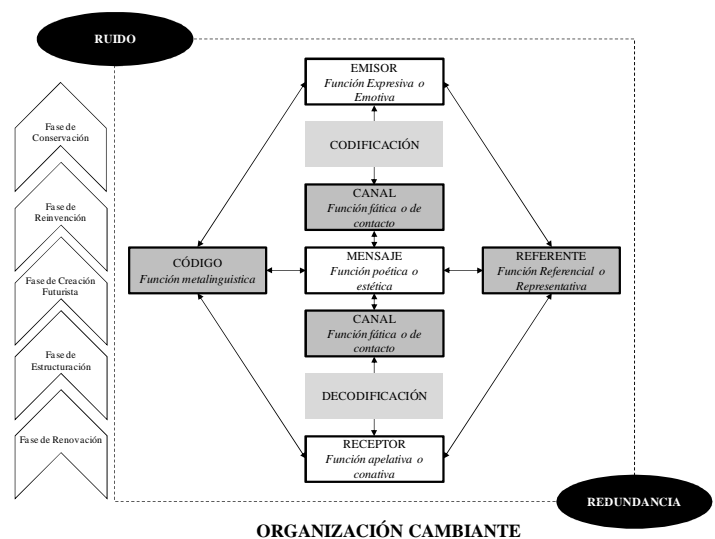
- **“Función expresiva o emotiva:** La comunicación atiende a los sentimientos, estados de ánimo y opiniones del emisor, que éste transmite de manera subjetiva: *Qué horror!!*.
- **Función referencial o representativa:** La comunicación se centra en el referente, que puede ser real o imaginario: *Llueve, Han llegado los marcianos*.
- **Función apelativa o conativa:** La finalidad del mensaje es reclamar una respuesta, lingüística o no del receptor: *Ven aquí ahora mismo, Juan cállate!!*.
- **Función poética o estética:** La forma del mensaje se convierte en un objetivo de la comunicación: *Blanca luna de plata*.
- **Función metalingüística:** El mensaje se centra en el código, es decir, se utiliza el lenguaje para hablar del lenguaje: *“Mesa” es un sustantivo*.

- **Función fática o de contacto:** El mensaje tiene por objeto verificar si la comunicación se mantiene: *Mmm.. ya ... sí, sí”*.

4 MODELO DE APLICACIÓN

Las autoras generaron esta propuesta de modelo de comunicación (figura 2) donde se identifican los elementos y funciones de la comunicación (numerales 3.2 y 3.3) y su importancia en la fase (numeral 2.2) en la cual está la organización.

Figura 2 Modelo de Comunicación



FUENTE: Las autoras

4.1 Fase de renovación

Objetivo:

Permitir la comunicación vertical, horizontal y transversal en la organización.

En esta fase la transmisión de información cumple el papel principal. El emisor debe:

1. Tener claro el futuro deseado de la organización
2. Generar y promover ideas nuevas
3. Ayudar a eliminar confusiones de los seguidores
4. Intervenir activamente en la resolución de situaciones
5. Afianzar los valores institucionales
6. Identificar los elementos del entorno que le obliguen repensar la organización

Tener en cuenta:

- a. El emisor codifica el mensaje sin olvidar poner el sentir con el cual se desea involucrar el actuar del receptor.
- b. Los canales más utilizados en esta fase son las carteleras y cartas.
- c. El código debe ser entendido por todos

Estrategias:

- “Romper el hielo” antes de abordar el tema
- Establecer la relación entre la opinión, planteamiento o comunicación con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas
- Recordar los éxitos obtenidos en el pasado
- Hacer referencia a las recomendaciones o informes de personas respetadas en la temática

4.2 Fase de estructuración**Objetivo:**

Escuchar más que hablar. Transmitir confianza y lealtad al grupo

En esta fase se transfieren ideas, es por eso, que la función apelativa toma un rol importante, el emisor y el receptor deben:

1. Romper paradigmas para establecer nuevos retos
2. Generar un clima de confianza y aprendizaje
3. Lograr acuerdos que satisfagan a cada una de las partes
4. Adaptar su conducta para afrontar los cambios del entorno
5. Reconocer la importancia que tienen las personas para la organización

Tener en cuenta:

- a. El emisor y el receptor rotan los roles, es por eso que ambos deben generar respuestas que satisfagan las necesidades del emisor
- b. El mensaje debe ser claro, conciso y preciso
- c. Los canales más utilizados en esta fase son reuniones y cartas o correos electrónicos.

Estrategias:

- Resaltar y fortalecer la axiología
- Mantener un estilo informal

- Conocer desde el principio los resultados esperados
- Ser breve

4.3 Fase de creación futurista**Objetivo:**

Dialogar con las comunidades organizacionales que le permitan generar valor y retomar elementos para la generación de futuro.

El acordar y crear significados es vital en esta fase, por eso el emisor y receptor deben tener claro los referentes a manejar. Ellos deben:

1. Encontrar alternativas validas y factibles
2. Satisfacer las motivaciones extrínsecas e intrínsecas personales y grupales
3. Lograr acuerdos de gana-gana
4. Alinear metas y objetivos con la organización
5. Diseñar el futuro en forma colectiva

Tener en cuenta:

- a. Los aprendizajes previos del emisor y el receptor, se deben reflejar en la codificación y decodificación del mensaje.
- b. Los canales más utilizados en esta fase son cartas o correos electrónicos.

Estrategias:

- Apelar a los sentimientos y la justicia
- Hacer énfasis en lo práctico y beneficioso de la comunicación
- Resaltar los conceptos básicos o referentes teóricos
- Indicar los datos y las estadísticas

4.4 Fase de reinversión**Objetivo:**

Comunicar apropiada, oportuna y asertivamente los desarrollos propios del proceso.

El dar y recibir retroalimentación afianza el resultado de esta fase, para lo cual el emisor y receptor deben:

1. Abrir espacios para el mejoramiento continuo
2. Propiciar la autodirección
3. Buscar el beneficio de la gente

4. Incrementar la eficiencia
5. Respalidar un futuro amplio

Tener en cuenta:

- a. Los códigos utilizados por el emisor, se ajustan dependiendo del receptor
- b. Las respuestas del receptor deben permitir elogiar lo que se realizó bien e indicar que se puede mejorar, desde una posición objetiva
- c. Los canales más utilizados son carteleras, cartas, correos electrónicos y boletines.

Estrategias:

- Establecer la relación sistémica entre los elementos comunicacionales
- Permitirle al otro expresar sus ideas
- Usar lógica lineal
- Tener en la propuesta varias opciones
- Ampliar la idea de los demás

4.5 Fase de conservación

Objetivo:

Tabla 1 Consolidación del Modelo de Aplicación

FASE	DEFINICIÓN	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
Renovación	Identifica la necesidad de realizar cambios fundamentales para operar en un mercado nuevo y cada vez más cambiante, donde es importante la creatividad y tenacidad de la coalición directiva para enfrentarlos	<u>Transmitir información:</u> permite obtener una reacción del destinatario, sea cual sea el mensaje. Acción unidimensional, desde el emisor al receptor	El emisor debe: 1. Tener claro el futuro deseado de la organización 2. Generar y promover ideas nuevas 3. Ayudar a eliminar confusiones de los seguidores 4. Intervenir activamente en la resolución de situaciones 5. Afianzar los valores institucionales 6. Identificar los elementos del entorno que le obliguen repensar la organización	a. El emisor codifica el mensaje sin olvidar poner el sentir con el cual se desea involucrar el actuar del receptor. b. Los canales más utilizados en esta fase son las carteleras y cartas. c. El código debe ser entendido por todos	<ul style="list-style-type: none"> • “Romper el hielo” antes de abordar el tema • Establecer la relación entre la opinión, planteamiento o comunicación con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas involucradas • Recordar los éxitos obtenidos en el pasado • Hacer referencia a las recomendaciones o informes de personas respetadas en la temática
Estructuración	Organiza grupos con poder suficiente para encabezar los esfuerzos de cambio, quienes conscientes y convencidos trabajen como integrantes del sistema	<u>Transferir ideas:</u> pretende cambiar la conducta del receptor. Acción bidimensional, entre el emisor y el receptor	El emisor y el receptor deben: 1. Romper paradigmas para establecer nuevos retos 2. Generar un clima de confianza y aprendizaje 3. Lograr acuerdos que satisfagan a cada una de las partes 4. Adaptar su conducta para afrontar los cambios del entorno 5. Reconocer la importancia que tienen las personas para la organización	a. El emisor y el receptor rotan los roles, es por eso que ambos deben generar respuestas que satisfagan las necesidades del emisor b. El mensaje debe ser claro, conciso y preciso c. Los canales más utilizados en esta fase son reuniones y cartas o correos electrónicos	<ul style="list-style-type: none"> • Resaltar y fortalecer la axiología • Mantener un estilo informal • Conocer desde el principio los resultados esperados • Ser breve

Tener en cuenta la opinión e ideas de los demás para la toma de decisiones y desarrollo de los planes de mejoramiento

Esta fase se encamina a co-crear realidades donde el emisor y el receptor deben:

1. Desaprender y aprender
2. Generar evaluación y retroalimentación objetiva
3. Facilitar acuerdos de cambio
4. Alinear la conducta con las necesidades y prioridades de la organización
5. Participar activamente en la visión organizacional

Tener en cuenta:

- a. La participación del emisor y del receptor es importante para mostrar el poder del lenguaje

Estrategias:

- Usar creatividad e innovación en su comunicación
- Resaltar la visión holística y global
- Enfocar la comunicación en términos del mejoramiento de la calidad de vida futura

La tabla 1 muestra la consolidación del modelo propuesto.

FASE	DEFINICIÓN	OBJETIVO	ACCIONES	TENER EN CUENTA	ESTRATEGIAS
Creación Futurista	Visiona la organización a corto, mediano y largo plazo con el empoderamiento y motivación de los integrantes	<u>Acordar o crear significados:</u> necesarios para constituir cimientos compartidos. Acción tridimensional, entre el emisor, el receptor y los conocimientos previos	El emisor y el receptor deben: 1. Encontrar alternativas validas y factibles 2. Satisfacer las motivaciones extrínsecas e intrínsecas personales y grupales 3. Lograr acuerdos de gana-gana 4. Alinear metas y objetivos con la organización 5. Diseñar el futuro en forma colectiva	a. Los aprendizajes previos del emisor y el receptor, se deben reflejar en la codificación y decodificación del mensaje. b. Los canales más utilizados en esta fase son cartas o correos electrónicos.	<ul style="list-style-type: none"> • Apelar a los sentimientos y la justicia • Hacer énfasis en lo práctico y beneficioso de la comunicación • Resaltar los conceptos básicos o referentes teóricos • Indicar los datos y las estadísticas
Reinvención	Mejora o implementa y estandariza procesos y procedimientos conjuntamente con los involucrados, proporcionando coherencia y consolidación como miembros activos de una nueva cultura organizacional	<u>Dar y recibir retroalimentación:</u> para aportar nuevas ideas, sobre qué o qué se puede cambiar. Encaminadas para decir que se realizó bien y qué se puede mejorar	El emisor y receptor deben: 1. Abrir espacios para el mejoramiento continuo 2. Propiciar la autodirección 3. Buscar el beneficio de la gente 4. Incrementar la eficiencia 5. Respalda un futuro amplio	a. Los códigos utilizados por el emisor, se ajustan dependiendo del receptor b. Las respuestas del receptor deben permitir elogiar lo que se realizó bien e indicar que se puede mejorar, desde una posición objetiva c. Los canales más utilizados son carteleras, cartas, correos electrónicos y boletines.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la relación sistémica entre los elementos comunicacionales • Permitirle al otro expresar sus ideas • Usar lógica lineal • Tener en la propuesta varias opciones • Ampliar la idea de los demás
Conservación	Mantiene los cambios y la disposición consciente de las personas a sostener y mejorar continuamente los propuestos, con relación al entorno en el que operan	<u>Co-crear realidades:</u> para influir en gran medida en las percepciones del emisor y del receptor. Mostrando el poder del lenguaje	El emisor y el receptor deben: 1. Desaprender y aprender 2. Generar evaluación y retroalimentación objetiva 3. Facilitar acuerdos de cambio 4. Alinear la conducta con las necesidades y prioridades de la organización 5. Participar activamente en la visión organizacional	a. La participación del emisor y del receptor es importante para mostrar el poder del lenguaje	<ul style="list-style-type: none"> • Usar creatividad e innovación en su comunicación • Resaltar la visión holística y global • Enfocar la comunicación en términos del mejoramiento de la calidad de vida futura

5 CONCLUSIONES

- La relación organización cambiante y comunicación facilita la identificación del papel que ocupa la empresa en el entorno y además la incidencia que el entorno ejerce sobre su quehacer organizacional.
- El modelo presentado integra la evolución empresarial con el proceso comunicacional, dando indicaciones en el actuar de los integrantes de la organización.
- Las organizaciones cambiantes pueden evolucionar o involucionar debido a los continuos riesgos que tiene en las variables internas y externas que la afectan, para lo cual se requiere estar continuamente identificando cual es el sistema de comunicación más apropiado que le permita obtener los logros establecidos.
- La aplicación del modelo en una empresa agrega fortalezas a la gestión empresarial ya que posibilita el identificar la fase evolutiva de la misma y permite conocer el actuar de los emisores y/o receptores encaminados a alcanzar los resultados propuestos.

6 BIBLIOGRAFÍA

- [1] ¿Qué es la comunicación? [on line 25 Agosto 2009]. Disponible en internet http://spanish.scientologyhandbook.org/sh5_1.htm
- [2] Fundamentos teóricos de la comunicación [on line 25 Agosto 2009]. Disponible en internet <http://www.monografias.com/trabajos12/fundteo/fundteo.shtml>
- [3] ESTRADA M., S. y RESTREPO DE O., L. S. Modelo de liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio. Encuentro internacional en administración, ASCOLFA, Santiago de Cali, Colombia. 2007
- [4] González-Serna S., J. M. Tema 1: Lenguaje y Comunicación. [on line 25 de Agosto 2009]. Disponible en internet <http://www.auladeletras.net/material/comunica.PDF>
- [5] RESTREPO DE O., L. S. y otras. Los seres humanos en la transformación organizacional. Revista scientia et technica, año XIII, No. 42, Agosto de 2009.