



Febrero - Marzo
2002

Número Actual

Números Anteriores

Editorial

Sitios de Interés

Novedades

Ediciones Especiales



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52) 58 64 56 13
Fax. (52) 58 64 56 13

La comunicación organizacional en México: algunas imágenes para el campo laboral



Por *José de Jesús González Almaguer*
Número 25

La sociedad actual vive dos tendencias contradictorias. Por un lado, el crecimiento de la flexibilidad laboral y por otro el deterioro de la seguridad en el trabajo. En efecto, el trabajo se volvió mucho más plástico: podemos llevarlo con nosotros, podemos hacerlo en diferentes lugares, puede ser soportado en diversos materiales, puede ser transportado y almacenado en maneras y sistemas complementarios. En todos los sentidos, el trabajo dejó de ser un lugar físico, para convertirse en una función, en una tarea, en la creación de valor (y también el concepto de creación de valor ha cambiado).

Persisten los trabajos por horas, los consultores que trabajan por horas, por resultados por proyectos, consultores asociados en el riesgo, consultores que se contratan por honorarios, los llamados "free-lance", los servicios de outsourcing, la contratación de talento y otros semejantes. En fin, las formas de contratación se modificarán muchísimo en lo inmediato para sorprendernos con ideas que hasta hoy no hemos encontrado.

Sin embargo, al mismo tiempo, desapareció en buena medida la noción de certidumbre laboral que conducía la vida de muchas personas y organizaciones. Durante siglos enteros, un ser humano definía su oficio en algún momento de su vida y esa decisión casi no tenía posibilidad de ser revisada o de reorientarse. De manera más reciente, quien ingresaba a una industria o a una empresa podía unir su futuro de manera casi indisoluble. Las organizaciones tomaban la responsabilidad de cuidar al colaborador si éste era leal, honrado, eficiente, disciplinado y agradecido. Nada de eso es igual ahora. Nadie puede sentir seguro su trabajo en el futuro.

En este contexto de flexibilidad máxima e incertidumbre máxima, laboralmente hablando, aquellos que pensamos nuestro trabajo como comunicadores organizacionales seguimos pensando en cómo podemos encontrar las características que nos definan y nos permitan presentarnos de manera afortunada ante la sociedad. Una sociedad que parece, en muchas ocasiones, no saber qué hacer con profesionales de este tipo.

Para ello, se han buscado diferentes imágenes, símiles, contrastaciones que faciliten la creación de una percepción generalizada en la sociedad y que sea grata para quienes ofrecen la profesión de comunicadores organizacionales. El objetivo de este ensayo es someter a revisión algunas de estas ideas y analizar algunas de sus aristas. No se ofrece una conclusión determinante porque el autor piensa que esa definición se construirá socialmente, si bien es cierto que al revisar estas posturas se puede tratar de intervenir en el diseño del futuro que aguarda a esta disciplina.

Las posibilidades que encierra la imagen del médico.

Durante muchos años se ha buscado una imagen que permita presentar ante la sociedad un perfil que sea fácilmente comprensible y permita ubicar cuál es la labor del comunicador, en general, y del comunicador organizacional en particular.

Una de las metáforas más comunes ha sido la del médico. Se piensa, en ese sentido, en el comunicador organizacional como una especie de médico de la organización. Aquí empezamos con las dificultades en cuanto a la percepción de la comunicación. Primero que nada, pensemos en que en México (y otros muchos países) la gente común y corriente acude con el médico sólo cuando se enferma y casi nunca lo hace de manera preventiva. Para ser más precisos, hay una arraigada costumbre de ir al médico solamente cuando se está enfermo y ha fallado la automedicación. Con esta condición, la imagen del comunicador como médico organizacional quedaría condenada a ser quien atiende exclusivamente a organizaciones enfermas y a quienes les ha fallado la medicina que ya se han prescrito a sí mismas.

Otra forma de pensar en esta imagen del médico, es la del especialista (que sería recomendado por un generalista) atendiendo un consultorio y con una clientela confiable y regular que acude de manera voluntaria para dar seguimiento a su salud y atenderse si observa pequeñas anomalías o trastornos en su salud. Sin embargo, esta imagen parece demasiado distante de la realidad mexicana: es difícil creer que un comunicador puede adoptar esta postura. Hay algunas agencias que hacen algo semejante, mientras su fuerza de ventas hace el trabajo que le corresponde. Aquí lo importante, sería que el mercado empresarial e institucional estuviera "educado" para acudir con un especialista para recibir un tratamiento dictado por un experto. En esta imagen el mercado estaría cubierto por muchos comunicadores que serían como médicos generales y quienes enviarían a consulta al cliente de acuerdo al tipo de atención que sea preciso.

Una imagen más del comunicador como médico, sería la equivalente a la de ser un doctor cirujano partero. Esta imagen nos remite a la condición de que el comunicador en las empresas sería capaz de cuidar la salud de una organización y su sano desarrollo; o bien, de hacer una intervención si así se hace necesario; o bien, de dar a luz programas de comunicación. En esta imagen, el comunicador es un vigilante del proceso evolutivo de la organización. Sin embargo, esta idea plantea inquietantes cuestiones: ¿diagnosticaría un amputación? ¿declararía una muerte cerebral? ¿pondría en forma a una empresa con base en una dieta y un programa de ejercitación? ¿sería capaz de hacer trasplantes de órganos?

Como se ve, la imagen del comunicador como médico es atractiva y quizás sea la que más atención ha merecido en las discusiones sobre este tema.

La ilusión del terapeuta organizacional

De alguna manera cercana, resulta la imagen del comunicador en las organizaciones como terapeuta. Por supuesto, aquí se hermana más a la idea de profesiones como la Psicología. En esta línea de pensamiento, el comunicador es un profesional con una fuerte batería de instrumentos, pruebas, cuestionarios para diagnosticar la madurez de una organización en términos de su comportamiento, de sus habilidades, de sus inteligencias. Al aplicar sus herramientas, el comunicador podría dictaminar si hay retrasos en el uso del lenguaje, conductas inconsistentes, esquizofrenias, paranoias, fetichismos, histerias y otras tantas enfermedades o problemas conductuales o perceptuales. No está por demás decir que se espera que el comunicador contribuya a la solución de las problemáticas existentes a través de su dedicada atención terapéutica.

La humildad y la artesanía del sastre

Una imagen que puede resultar mucho más modesta es la del sastre. En este caso, acudimos a un oficio mucho menos pomposo que los anteriores, quizás porque podría estar en peligro de desaparecer en un mundo industrializado y de modas estandarizadas mundialmente. Pero, más allá de la discusión sobre si los sastres sobrevivirán en el siglo XXI, detengámonos a ver cuáles son algunas características de un trabajo semejante. Un sastre nunca hace dos trajes exactamente iguales: no le quedan iguales ni siquiera para el mismo cliente. En sentido estricto, un sastre siempre toma las medidas de su cliente antes de cortar la tela. De igual manera, un comunicador organizacional primero tendría que asegurarse de que las medidas de que dispone son correctas para después sacar el máximo provecho del casimir o de la tela de que dispone. Con esta imagen, el trabajo artesanal del comunicador se pone de relieve: no basta un conocimiento técnico o científico, se requiere de una parte de artesanía, de ajuste a la condición única de cada cliente. Al hacer de esta imagen una opción, un comunicador tendría mucho cuidado al producir piezas de comunicación que sean únicas para cada ocasión.

La credibilidad del consultor interno

Una posibilidad que suele ser acariciada con mucho anhelo por los comunicadores es la de convertirse en un consultor interno de la organización. En esta imagen, lo seductor parece ser la condición de que diferentes áreas de las organizaciones encuentran, inexorablemente, dificultades para dar cumplimiento a sus objetivos o propósitos. Por supuesto, este imaginario contempla la condición de que al preguntarse por alguna respuesta a sus problemas, las cabezas de esas áreas siempre terminan "descubriendo" que es la comunicación quien resolverá sus problemas. De esta manera, el experto en comunicación se presenta para reconocer las complicaciones que se han detectado y dar soluciones que han demostrado ser exitosas en ocasiones anteriores. Una vez seguidas las indicaciones del consultor interno, sólo se requiere dar un eventual mantenimiento. Depende del tamaño del problema, si es preciso se hará un programa preventivo de servicios (mayores y menores) para garantizar el correcto funcionamiento del sistema.

La sabiduría del vigilante de los recursos culturales

Una más de las ilusiones que se despiertan al pensar en estas ideas, es la de el comunicador como dueño de los secretos que dan sentido a la cultura de la organización. Semejante a la manera en que los grupos tribales sometían sus secretos, sus orígenes, las cosmovisiones primigenias, el linaje celestial de sus fundadores o gobernantes y acervos culturales de esas dimensiones, las organizaciones asignarían al comunicador organizacional la vigilancia y secrecía sus documentos y momentos fundacionales. Por supuesto, nos referimos a la parte estrictamente cultural, los valores y riquezas seguramente serán resguardados por financieros, contadores y policías.

La labor del comunicador, no se reduce al cuidado de los símbolos y significados culturales, sino también a su puesta en escena, a la tarea de darle sentido de identidad, a la labor de permitir un clima de orgullo, de pertenencia, al sumarse cada uno de los colaboradores a una especie de saga histórica y plena de batallas, resistencias y, por supuesto, triunfos.

La incubadora de ideas mágica

En efecto, los hombres suelen soñar con máquinas maravillosas todavía en el siglo XXI. Una de las más bellas promesas de nuestras ilusiones es la de encontrar un sombrero mágico para producir ideas nuevas, brillantes e infalibles. Aquí la comunicación en las organizaciones juega el papel de convertirse en esa alfombra mágica que nos lleve a otros lugares siempre mejores.

A partir de la noción de que la comunicación permite el intercambio de ideas, se desprende el supuesto de que si hay más comunicación habrá más ideas en circulación. Una vez logrado este propósito, es muy fácil distinguir las ideas buenas de las malas y actuar en consecuencia.

Desafortunadamente, no sucede esto de manera mágica, ni mecánica. No obstante, la comunicación sí puede dar soporte a la innovación si contribuye a la generación de un clima de aprendizaje, de toma de riesgos calculados, de experimentación e improvisación sanas. De esa manera, el comunicador organizacional sí está en posibilidades de colaborar para que la organización aprenda a "surfear" con elegancia y adquiera la habilidad de subirse a las mejores olas en el mejor momento. Como se puede ver, no se trata de magia sino de disciplina, constancia y talento.

Aunada a esta idea, está la de que el comunicador en la organización es el propietario de los mecanismos detonadores de la creatividad. Aquí se parte de la idea de que la gente se resiste a pensar por sí misma, que se acostumbra a trabajar con ciertos marcos mentales, a que la adopción o imposición de paradigmas es una limitación que debe ser derrumbada a costa de lo que sea. El riesgo de una posición como ésta es que a veces se piensa que hay que dinamitar a las personas para que sean creativas; si no lo conseguimos, pues habrá que buscar nuevos colaboradores porque en el intento se nos habrán muerto muchos que no resistieron las explosiones.

La expresión es la expresión

Un enfoque muy atractivo para quienes tienen espíritu creativo es el de la comunicación organizacional como posibilidad expresiva de las empresas, los empleados, los consumidores, y, en general, todos los públicos posibles. Aquí la comunicación es estética, es una cuestión de buen gusto, es propiedad de una élite vanguardista.

Se busca la generación de espacios para la expresión y para ello no importa si se trata de un graffiti o de una velada bohemia. Importa, sí, la autenticidad de la expresión, lo profundo y genuino de los sentimientos y sentidos puestos en juego. El comunicador organizacional es una especie de juglar del campo laboral. Un artista que habita el mundo de la productividad y el negocio para hacerlo más llevadero y soportable. Un exquisito maestro que nos conduce a recordar nuestra verdadera vocación humana.

El gabinete del lector de mapas o la soledad del cartógrafo de la organización

Cuando las organizaciones crecen y han recorrido largos caminos parecen perderse: no saben de dónde vienen y no recuerdan a dónde se dirigen. Hay ocasiones en que la velocidad con que se mueven les impide saber si la dirección a la que se aproximan será la que anhelaban; sin embargo, sienten que no pueden detenerse a averiguarlo, no hay tiempo que perder.

Así el comunicador organizacional se convierte en el Américo Vespucio de la institución. No es el primero en llegar, pero sí el primero que sabe cómo presentarlo en un mapa. Da nombre a las cosas, descubre realmente las cosas que estaban a los ojos de todos para demostrar una nueva realidad. En sentido estricto, es una especie de inventor de la realidad, un magnífico fabulador que se convierte en guía organizacional. Al ser el único que puede leer el mapa, da una interpretación que se acepta y conduce el resto de las acciones. En su soledad, dibuja los mapas que serán recorridos por ejércitos, conquistados por generales, disfrutados por colonizadores. En su soledad, es dueño de la cartografía, nunca de la realidad.

Sólo la comunicación puede ser guía en ese viaje, porque permite encontrar elementos familiares, da la oportunidad de acostumbrar al personal a los nuevos requerimientos y, finalmente, favorece reconocer el terreno donde se encuentra la organización al brindar mapas mentales y señales en el terreno para saber dónde se encuentra ubicada.

Las oportunidades del deportista

Si los comunicadores son vistos como deportistas, nos quedan dos opciones básicas: el atleta de alto rendimiento o el aficionado a deportes extremos.

En el primer caso, el comunicador está buscando todo el tiempo abatir sus tiempos. Se trata de una lucha por la eficiencia, por lograr el óptimo empleo de los recursos. Para ello, la comunicación busca oportunidades para evitar desperdicios, impedir reprocesos, para agilizar reclamos, para asegurar aprovechamiento de residuos. Esta imagen se acerca mucho a una visión ecológica u orgánica. Se busca limitar desechos, se aspira a abatir costos y elevar con ello la utilidad marginal por pieza o por producto o por servicio.

La segunda opción nos lleva a un comunicador que gusta de las emociones fuertes y está listo para medirse a sí mismo en sus capacidades de respuesta rápida, de enfrentar retos de fuerte intensidad, de disponer habilidades múltiples en todo momento. Se trata de un apasionado por los deportes extremos. En esta figura, el comunicador se ve inmiscuido en la administración de crisis organizacionales, en la solución de problemas que ponen en riesgo el porvenir de la organización.

Para ello, la comunicación se vuelve un elemento de estabilidad, de respuesta, de control, de atención, de ajuste psicológico, en fin... Se trata de un comunicador hábil que gusta de enfrentar el día a día siempre a la espera de nuevas sorpresas.

El conflicto es inevitable, así es que manténgalo bajo control, por favor

Cuando pensamos en el comunicador como un administrador de los conflictos que se generan en la organización, se piensa en un experto en las relaciones humanas, siempre con la sonrisa en el rostro. Es una especie de suavizante para la ropa, para evitar rozaduras; una especie de capa de Sir Walter Raleigh para que nadie se enlode (o al menos, no se enloden unos a otros al interior de la organización).

No se piensa que el lodo desaparezca de nuestra vidas o de la realidad, sólo que no dé una mala impresión a quienes pueden verlo. Sociable por naturaleza, el comunicador es alguien a quien "le gusta conocer gente". Responsable de los eventos corporativos, lo mismo organiza rifa de fin de año para los empleados que el coctel de lanzamiento de los nuevos productos. Lo mismo establece la política de donaciones corporativas que la política para no permitir noviazgos entre los empleados de la compañía. Un perfecto administrador del conflicto: no podrá acabar con ellos, pero los mantendrá en un rango que sea administrable.

Lo clave de la estrategia

Por último revisemos una imagen que ha surgido recientemente y que ya es una realidad en diversas empresas: el director de información estratégica de negocio.

Si la sociedad que vivimos es la sociedad de la información, las empresas requieren distinguir, entre tantos datos, cuáles son los indicadores claves que conducen el negocio, lo hacen rentable y promueven la permanencia en el mercado.

El comunicador es un experto en generar escenarios futuros posibles y en establecer vías de acceso rápido. Es quien conoce los atajos para llegar antes que nadie, pero es también quien conoce las salidas de emergencia y no sufre de pánico sólo porque alguien grita ¡fuego! El comunicador, en esta imagen, es alguien que mira a las estrellas y anticipa el clima. Es alguien que, al prever el clima, programa la siembra y anticipa la distribución de la cosecha.

Unas líneas para sugerir conclusiones

La noción de trabajo cambiará aceleradamente en el futuro (y de hecho ya ha cambiado en este momento): el tele-trabajo, el liderazgo virtual, las labores en red, los archivos compartidos, en fin, muchas actividades futuras no serán cercanas a nuestras experiencias actuales.

La comunicación ha permitido alcanzar la ubicuidad organizacional, es posible estar en dos lugares al mismo tiempo (al menos de manera virtual). Esta condición permite que la comunicación en las organizaciones fluya más allá de sus muros. La comunicación clave de la organización no está encerrada entre paredes, sino circulando a través de las redes. Profesionales de la comunicación organizacional visionarios facilitarán el tránsito de las paredes a las redes.

Mtro. José de Jesús González Almaguer

Coordinador de Comunicación Organizacional y Publicitaria de la Universidad Anáhuac. Presidente (2000-2001) AMCO. Es conductor del programa radiofónico "Contrato humano". Desde 1990, funge como Experto en Comunicación ante la Secretaría de Relaciones Exteriores y ha sido Evaluador de candidatos a Becarios ante los gobiernos de España, Italia, Japón, Estados Unidos, Brasil, Inglaterra, Alemania, así como de la Organización de Estados Americanos (OEA) y el gobierno de México. A lo largo de su trayectoria profesional, ha recibido diferentes premios, entre los cuales destaca el Gold Quill otorgado por la International Association of Business Communicators.