Ingeniería en Comunicación Social y organizaciones

Apuntes generales

Edgar Josué García López

GICOM
GRUPO HACIA UNA INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

PLAZA Y VALDES
PYV
EDITORES

INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL
Y ORGANIZACIONES
APUNTES GENERALES

INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL
Y ORGANIZACIONES
APUNTES GENERALES

Edgar Josué García López

GTCOM
GRUPO HACIA UNA INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

PLAZA Y VALDES
PYV
EDITORES

Esta publicación fue sometida a un proceso de dictaminación por pares académicos externos.

Primera edición: Noviembre 2023

© Edgar Josué García López

© Plaza y Valdés S.A. de C.V.
Alfonso Herrera #130, int. 11, col. San Rafael,
Ciudad de México, CP. 06470, Delegación Cuauhtémoc
Tel. 55 50 97 20 70
editorial@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.com.mx

Plaza y Valdés, S.L.
Calle Murcia 2. colonia de Los Ángeles,
Pozuelo de Alarcón 28223, Madrid, España
Tel. 91 812 63 15
madrid@plazayvaldes.com
www.plazayvaldes.es

Formación y corrección a cargo del autor
Forros: Edgar Josué García López
Imágenes de forros: Logotipo GICOM
Formato y edición: Edgar Josué García López
Corrección: Luisa Renée Dueñas Salmán

ISBN (formato digital): 978 607 8935 33 8

Reservados todos los derechos. No se permite la reproducción total o parcial de esta obra, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otros) sin autorización previa y por escrito de los titulares del copyright. La infracción de dichos derechos puede constituir un delito contra la propiedad intelectual.

Impreso en México / Printed in Mexico

La materia de la vida, sus átomos de carbono y oxígeno, se forjó en los núcleos de estrellas que luego explotaron, en un proceso de reciclado más viejo que el sol. Pero la vida no es sólo materia...

Eric D. Schneider y Dorion Sagan

(La termodinámica de la vida)

A Renée y Max

Prólogo de Luis Jesús Galindo Cáceres 13

A manera de apertura 31

Retos sociales de las organizaciones contemporáneas

1. Sociedad del desperdicio 37

2. Vivir en la era de la infodemia: el gran reto social 41

3. Recuperar la fe en el futuro 47

4. Pensar global, actuar local: el reto de la Glocalización en las organizaciones 53

5. Voltear hacia la economía social y solidaria en tiempos de crisis 61

Culturas empresariales

6. Cultura de Información 69

7. Cultura de Investigación 77

8. Cultura de Comunicación 85

9. Construcción de Cultura de Participación 91

Ingeniería, comunicación, sistemas y organizaciones

10. Las organizaciones como sistemas complejos 99

11. Crisis y renovación 105

12. Cambios cosméticos y revolucionarios en las organizaciones 111

13. Innovación: de pioneros a adoptantes tardíos 119

14. Paradojas y contradicciones en las organizaciones 125

15. Ambigüedad organizacional: clave para la innovación 131

16. Empoderamiento o autonomía 137

17. Liderazgo homoheterófilo 143

18. De líder a agente: nuevas formas de pensar las organizaciones 149

19. Comunicación estratégica enactiva 155

Ingeniería en Comunicación Social de las Organizaciones

20. Ingeniería en Comunicación Social 163

21. Comunicación participativa para la articulación y el conflicto 169

22. Inteligencia Comunicativa 173

23. ¿Invertir en el cambio o invertir en la inmutabilidad? 179

24. Diagnóstico del tiempo social situacional en la Ingeniería en Comunicación Social 182

25. Programas narrativos en las organizaciones 189

26. Descubriendo las tecnologías sociales en el ámbito organizacional 197

27. Comunimétodos: soluciones prácticas a problemas empresariales 203

A manera de reflexiones finales por Luisa Renée Dueñas Salmán 211

Referencias de consulta 219

Nota curricular del autor 229

La empresa y las organizaciones como objeto de la Ingeniería en Comunicación Social

Emprender, tomar la ruta del riesgo en donde todo está por ser ganado, pero también para ser perdido. ¿Cómo es que sucede? Nuestra vida contemporánea urbana parece dividida entre un parte de ese mundo con los recursos para emplear personas y pagar por ello y otra parte para ser un empleado y recibir un pago por ello. Esta es la imagen más simple de algo más global y complejo, con una diversidad de situaciones y circunstancias. Sí, las cosas no son tan simples, hay más situaciones de las que imaginamos en un primer momento, las cadenas de producción de la vida social, de sustentabilidad de su vida material, son más diversas de lo que solemos apreciar en un primer momento, pero no son infinitamente diversas, y sobre todo, no son en absoluto imprevisibles.

Así que tenemos por una parte la imagen de un modelo de operación en donde un empresario tiene los recursos para hacer lo que se propone, para ello necesita apoyo, y paga por ese apoyo un salario, algún tipo de remuneración. En cierto esquema simplificado de nuestro mundo contemporáneo así aparecen las cosas, unos emplean, otros son empleados, unos necesitan cierto conocimiento sobre cómo emprender y administrar su emprendimiento, y otros necesitan saber cómo obtener un empleo y mantenerlo por el tiempo

que sea necesario. En esta imagen simplificada el mundo asalariado busca la seguridad de la gran empresa que puede garantizar con mayor probabilidad su estatus de salario-remuneración en forma más segura a largo plazo, en unas ocasiones el gobierno, en otras la gran empresa. Y en forma complementaria el empresario busca la manera en mantener su estatus de empresa en números negros, y en lo posible crecer y no decrecer.

Como puede apreciarse estamos en este escenario simplificado ante la necesidad de dos tipos de competencias complementarias, que pueden colaborar o en ciertas circunstancias combatir, cada una moviéndose en la dirección de su beneficio, buscando la plusvalía que significa éxito empresarial, y el mejor salario que connota calidad de vida y capacidad de consumo. Entonces aparece un tercer escenario que implica a los dos anteriores, el que promueve que la situación para ambos sea la óptima, y en forma complementaria evita que el fracaso de las dos básicas no colapse la situación general y, sobre todo, gestiona una situación mínima suficiente para los sobrevivientes y los exitosos. Todo este movimiento de tantos participantes supone saberes y operaciones que permitan que todo vaya bien, o mejor, y que todos los implicados tengan elementos para reaccionar ante las crisis. Todo esto supone saberes, capacidades, operaciones bien ejecutadas.

Y como habíamos adelantado este esquema simplificado está implicado en diversos tipos de empresa, y en diversas calidades de empleo. El punto es que nadie vive fuera de este esquema general en el mundo conocido bajo la mirada económica, ser empleado o ser empleador, incluyendo en el esquema en forma complementaria a toda la informalidad, las pymes y micro pymes, los becados, los subsidiados, los rentistas y prestamistas. Todo esto es nuestro mundo del día a día, de la sobrevivencia material cotidiana, el mundo del dinero para sobrevivir, para mejor vivir, o para invertir. La pregunta de base es si todo esto tiene reglas que se pueden conocer y dominar a favor de la intención detrás del emplear o ser empleado, y si esas reglas pueden mejorarse, hacerse más eficaces, beneficiar a la mayoría, a todos. Y la respuesta es que si, hay reglas, pueden ser conocidas, pueden ser dominadas, pueden ser mejoradas. Todo eso es objeto de la Ingeniería Social que las ha construido, que las puede reconstruir, que las puede desarrollar, mejorar, modificar. Y ahí es en donde se pone interesante el asunto que nos ocupa, si esa ingeniería está ahí, no es transparente del todo, hay que trabajar en su decodificación, y también toca trabajar en su recodificación. Esas son las tareas de un ingeniero social calificado, ese el campo de trabajo de una Ingeniería Social posible, y entre todas las posibilidades, de una Ingeniería en Comunicación Social necesaria.

Todo parte de una pregunta, ¿qué hacer ante la perspectiva del desarrollo posible de una empresa? En esta situación tenemos dos tipos de momento de arranque. El primero es el que corresponde a un empresario experto, como el que ha visto la configuración del emprendimiento desde pequeño, y sabe, o es el caso en general del empresario exitoso típico de una empresa mediana a grande que busca alternativas de expansión y crecimiento, diversificación, alianzas, nuevos mercados. Aquí hay un tipo de conocimiento propio y heredado que se pone en práctica con cierta certidumbre, además de contar con la opción de contratar expertos que tienen cierta calificación a partir de sus propias trayectorias de formación y ejercicio profesional. El punto aquí es que el que bien emprende conoce ciertos parámetros de lo necesario y suficiente, aunque ignore otros, percibe los riesgos fundamentales, pero también cuenta con la visión de la necesidad de información posible que puede ir enriqueciendo el proceso de emprendimiento. El punto a subrayar es el conocimiento previo del marco situacional en el cual se va actuar como empresario, y el manejo de cierto sistema de información que permite reconocer el movimiento situacional para poder reaccionar en forma adecuada en el momento pertinente. Todo eso se percibe en lo particular, en un caso específico, y de ahí se sacan conclusiones sobre las buenas y las malas decisiones. Eso es lo que hace la Ingeniería en Comunicación Social como inteligencia que enriquece al emprendimiento, observa casos particulares, aprende de ellos, los modeliza, utiliza esos modelos

en situaciones similares particulares y concretas, contando con la ventaja del aprendizaje y la experiencia sistematizada.

El segundo tipo general que aquí tomamos como referente está mas cercano a las pymes y micro pymes. En este tipo lo que tenemos es un empresario que puede o no tener experiencia en emprendimiento, en general o en particular, en el campo en el cual quiere emprender. Es pertinente comentar en este aspecto que los empresarios de pymes y micro pymes más exitosos son aquello que ya tienen experiencia en emprendimiento, los que han sistematizado de alguna forma su propia vivencia como emprendedores. Los que fracasan son por lo general los primerizos, los que no tienen experiencia alguna en lo que van a emprender, o tienen muy poca. Aquí se replica en otra escala lo que se ha mencionado para los grandes y medianos empresarios, la clave es el conocimiento de algo que podemos nombrar como las reglas del emprendimiento, de la situación de emprendimiento. El que las conoce tiene mayor oportunidad de éxito, el que las desconoce se acerca más al fracaso. Todo ese conocimiento útil y productivo está ahí, en la vivencia cotidiana de los empresarios individuales, en algunos en una mejor forma, en otros fragmentado, incompleto, erróneo.

La Ingeniería en Comunicación Social vuelve a operar ahí, en este tipo de conocimiento necesario para la pequeña empresa. Sistematiza las experiencias particulares de éxitos y fracasos, modeliza las opciones y variables, y propone formas de emprender más poderosas para los nuevos y no tan nuevos empresarios de pymes y micro pymes.

Como se puede apreciar la Ingeniería en Comunicación Social en principio está muy cerca de la vida misma de la empresa vivida en el momento en que sucede. La base de la información con la que trabaja la Ingeniería es la propia experiencia de empresarios concretos, para favorecer el emprendimiento de otros. Nada sustituye a la experiencia, es ella la base del emprendimiento más seguro y alerta. Aquí el punto es que el conocimiento sintetizado por la propia experiencia es indispensable para emprender, pero también es cierto que esa experiencia directa puede ser enriquecida con experiencia ajena sistematizada.

Otro punto clave en la Ingeniería en Comunicación Social es cómo articular esa experiencia ajena con el propio impulso y condiciones del empresario que emprende para enriquecer su propia experiencia. La experiencia externa debe estar formateada en la forma en que se sedimenta la propia experiencia, configurada en la forma de la propia asimilación de las vivencias que hacen la diferencia en el emprendedor concreto, con nombre y apellido únicos.

Es como vivir la vida de otros enriqueciendo la propia vida. Este punto es vital para una buena Ingeniería en Comunicación Social.

Así que la Ingeniería en Comunicación Social es ante todo una gran observadora de la vida social, del movimiento de esa vida social, del tiempo en que esa vida social se ejecuta, se actúa, se escenifica. Para promover el mejor vivir la ingeniera parte de la vida misma, de la vida misma vivida por unos para beneficio de otros. Su conocimiento lo ha adquirido de la vida misma, de la naturaleza, que sigue un curso semejante de algo que podríamos calificar de aprendizaje natural para sobrevivir y mejor vivir. Los agentes biológicos se adaptan, necesitan en principio mantenerse vivos, y en ciertas circunstancias evolucionan, para mejor adaptarse y no sólo sobrevivir. En este sentido la Ingeniería Social sigue ese mismo patrón, aprende de él, lo aplica y con ello ajusta a la vida social, hasta llegar a la empresa en un sentido amplio y restringido, cualquier tipo de empresa, cultural, religiosa, económica, política, comunitaria, mercadotécnica. La ingeniería observa, entiende, sistematiza, modeliza, aplica, difunde, sigue aprendiendo y observando. Así es como sucede en ese campo nombrado como de las organizaciones, ese espacio tiempo conceptual y práctico de las formas estructurales y dinámicas de las empresas en una economía de mercado liberal, de estado o mixta.

El corazón de la metodología de una propuesta de Ingeniería en Comunicación Social es la observación. Todo parte de la observación, el ingeniero social es ante todo un gran observador. Esta cualidad se desarrolla con la práctica, el ingeniero necesita transformarse en un sensor que capta y registra información pertinente de todo aquello que tiene oportunidad de percibir. El asunto no es sólo profesional, es vital, el ingeniero percibirá todo, todo lo posible, y seguirá desarrollando la cualidad a lo largo de su vida. Para ello necesita guías que le ayuden a mejor hacer lo suyo, y de esta condición deviene la búsqueda y experimentación de tecnologías de observación y de registro. Así que la capacidad de percibir se combina con la capacidad de recordar. Esto sucede en dos planos, el de la percepción gruesa, natural, espontánea, en donde el mundo aparece como una multitud de elementos asociados, en interacción, superpuestos, combinados, y por otra parte la cereza del pastel, la mirada que los observa y los recuerda lógicamente articulados.

Articulados, sí, articulados. Esta es la configuración básica de lo que el ingeniero observa y registra, articulaciones. Ahí reside la forma básica del oficio de observación del ingeniero. Y en ese momento adquiere el estatus de ingeniero en comunicación, la articulación es el corazón de la comunicación, la comunicación es la forma básica de la organización del mundo.

Y cuando esa configuración es observada en el mundo humano estamos hablando de comunicación social.

Afirmar que la gran aportación de la Ingeniería en Comunicación Social es la percepción de la articulación no es simple, el ingeniero debe aprender y ejercitarse en ese tipo de acción particular, observar la articulación. ¿Y qué es lo que observa? Observa cómo se articula el mundo social. ¿Qué es la articulación? ¿Cómo sucede? ¿Qué efecto tiene? Y la pregunta maestra de cualquier ingeniería en comunicación, ¿puedo intervenir esas articulaciones? ¿puedo aprender a articular los componentes del mundo? ¿la articulación se observa, se registra, pero también se ejerce? El ingeniero es un articulador, un experto en articulación, un especialista en el cómo se articula el mundo en el tiempo y el espacio.

Como se estará comprendiendo en este momento, el ingeniero hace lo mismo que cualquier otro ser humano ha hecho a lo largo de la historia, observar al mundo, aprender cómo está compuesto, actuar en ese mundo de acuerdo a esa información y conocimiento. El punto es que el ingeniero hace lo mismo pero en forma extraordinaria, lo mismo pero corregido y aumentado, lo mismo pero con más herramientas y elementos.

El ingeniero en comunicación social es un ser humano desarrollando al máximo posible las cualidades de un ser de acción.

Sí, la Ingeniería en Comunicación Social empodera a la acción, y en ese sentido también la no acción, que tiene un valor estructural básico. Todo esto tiene cierta configuración simple, pero no es absoluto sencillo ni fácil. Y aquí es en donde el mundo de la empresa y las organizaciones sociales se ve beneficiado, ese mundo recibe de la ingeniería el poder de desarrollar sus capacidades de observar, entender y actuar. La Ingeniería en Comunicación Social puede operar en cualquier ámbito de la vida social, la educación, la propaganda, la producción, la negociación, la guerra, la religión, la cultura, la economía, cualquier situación de la vida social puede ser empoderada por la Ingeniería en Comunicación Social. Entonces también el mundo de la empresa y las organizaciones puede recibir esta mediación enriquecida con su mundo interno y su mundo externo. El tema de la relación entre ingeniería y empresa está de esa forma en la mesa de las posibilidades para cualquier emprendedor.

Estas notas tienen la intención de presentar un marco general de lo que sucede en situaciones particulares del ejercicio de la ingeniería social. Es decir, en un extremo de un gradiente de lo general frente a lo particular, estas notas están ubicadas en lo más general. En el otro extremo estarían los casos particulares,

tener la vivencia de observar en acción a la ingeniería en un asunto particular, una empresa concreta, y eso implica tener la vivencia total de un proceso de trabajo, desde la exploración de una demanda y/o emergencia, hasta la evaluación de resultados y el seguimiento de trayectorias y tendencias. Es una oportunidad óptima el tener la vivencia directa de un proceso completo, la experiencia directa práctica del empoderamiento de una empresa concreta, del traslado del modelo de operación articulación de la ingeniería a una empresa en particular. Entre los extremos de ese gradiente posible está el trabajo de divulgación de Josué García, ingeniero en comunicación social, docente y escritor especializado. Una aportación que se ubica entre el marco general de la propuesta abstracta y técnica de la ingeniería que supone muchos saberes y cualidades operativas, y la vivencia de la aplicación práctica empírica en situaciones concretas. Lo que seguiría después de la lectura de los apuntes introductorios por parte de Josué García sería el estudio y el crecimiento conceptual, metodológico y tecnológico sobre la Ingeniería en Comunicación Social de la empresa y las organizaciones, y la construcción de la experiencia práctica en su operación a través de una multitud de vivencias en lo concreto de casos particulares.

El texto de Josué García se configura sobre dos dimensiones. Por una parte está el esbozo de su interpretación del modelo general de Ingeniería en Comunicación, presentado en forma técnica pero con una elaboración que se propone un lenguaje sencillo y accesible, el lenguaje de la divulgación. Por otra parte, está la forma en que está construido el texto, cuatro apartados y veintisiete artículos en donde desarrolla una selección de tópicos que cubren diversos aspectos de la estructuración de una empresa en su funcionamiento operativo presente y sus posibilidades de mejoramiento. Es decir, Josué García se mueve en forma simultánea en dos planos, uno más abstracto, otro más concreto. El abstracto no llega a la sofisticación lingüística de un lenguaje técnico especializado para iniciados, y el concreto no toma forma en casos particulares con situaciones empíricas en un lugar y en un momento específicos. Esta configuración es la cualidad fundamental del texto, la construcción de un discurso que media entre lo concreto y lo abstracto. Esto supone para el lector una buena introducción a lo que el título general de la obra indica, una Ingeniería en Comunicación Social de las Organizaciones. Lo cual implica un primer paso para que el lector posible se interese en profundizar en la complejidad teórico-metodológica de la Ingeniería en Comunicación Social como disciplina de un orden superior, y en la información y conocimiento de casos particulares con detalles de situación y circunstancia.

La propuesta de Josué García se sintetiza en lo que él nombra como los cinco elementos centrales del modelo general esbozado, la cultura de información, la cultura de comunicación, la cultura de investigación, la cultura de participación, y la Ingeniería en Comunicación Social. Lo que tenemos aquí es una configuración en cuatro elementos que guían la observación, el diagnóstico, la intervención y el seguimiento, en cualquier caso concreto de una empresa particular en proceso de reconfiguración por la intervención de la ingeniría. Y por otra parte está el quinto elemento, lo que sutura y metaboliza todo el proceso, la propia propuesta de la Ingeniería en Comunicación Social. Estos cinco elementos se encuentran a lo largo de todos los artículos que componen al texto, en unas ocasiones como tema específico, en otras como referente o contexto discursivo, y en otras como ligazón articulación entre temas y asuntos diversos. Estos cinco elementos y su desarrollo a lo largo del texto componen el corazón de la propuesta de modelo general de Josué García.

Bajo el cobijo del modelo de los cinco elementos se encuentra una lista de tópicos más cercanos a lo concreto y particular que connotan a la segunda parte del título del libro, “Apuntes generales”. Las cuatro partes que componen al texto agrupan esta batería de macro temas, “Retos sociales de las organizaciones contemporáneas”, “Culturas empresariales”, “Ingeniería, Comunicación, Sistemas y Organizaciones”, “Ingeniería en Comunicación

Social de las Organizaciones". La primera parte tiene el lugar de la figura de la detonación.

Aquí se presenta un primer mapa de la situación actual contemporánea del mundo en que vivimos, señalando problemas que tienen la marca de la necesidad, la circunstancia que motiva el que emerja una propuesta como la Ingeniería en Comunicación Social. Estos primeros capítulos tienen una carga de alerta, de noticia, de urgencia. El lector al leer estos primeros artículos sentirá la motivación para saber más sobre lo que se puede hacer sobre esta situación general, y cómo hacerlo. La segunda parte presenta los cuatro elementos del modelo de Josué García, las cuatro culturas empresariales ya señaladas aquí mismo, de información, de comunicación, de investigación y de participación. Esta segunda parte se presenta como la perspectiva desde donde se enfrentará la situación bosquejada en la primera parte.

La tercera parte vendría a ser el señalamiento sobre los asuntos claves para diagnosticar una empresa, se tejen aspectos del orden cotidiano y estratégico de la vida empresarial, con la guía de los cuatro componentes básicos del modelo presentados en la segunda parte. Es de enfatizar la mirada sobre el cambio, sobre el movimiento, sobre el tiempo social de la empresa, y sobre los observadores de esa trayectoria, el propio empresario y los actores mismos

integrantes del staff empresarial, todos los miembros de la organización concreta que articulan el espacio organizacional del modelo de operación empresarial, la gente, las personas concretas.

La cuarta parte tiene un énfasis en la configuración estratégica del movimiento de la empresa, Josué García propone un apunte sintético del modelo de soluciones a los problemas básicos empresariales. El autor ensaya un apunte general sobre una Ingeniería en Comunicación Social posible de la organización empresarial. De nuevo parte de la articulación de los cuatro elementos de base, las culturas empresariales, señalando lo puntos claves estratégicos de la operación de una Ingeniería en Comunicación Social, la visión de la articulación, la inteligencia comunicativa, el cambio y la visión del tiempo social de la empresa, el peso del pasado y de los programas prescriptivos establecidos como inercias y como posibilidades incompletas o en desarrollo y mutación, y la necesidad del apoyos de operaciones sintéticas de intervención ya probadas, las operaciones tecnológicas y los comunimétodos.

Todo esto en la perspectiva de acción de una Ingeniería en Comunicación Social que va transformando la dimensión cognitiva de la empresa en su totalidad, empoderándola en su sensibilidad, en sus percepción, en su inteligencia, en su capacidad de acción y de interacción. Todo permeado por el eje central

de la acción de la ingeniería, la articulación, la comunicación social interna y externa.

El libro parte de una experiencia diversa y rica de Josué García, como ingeniero en comunicación social en formación y evolución, como consultor, asesor, docente, escritor. A lo largo de varios años el autor ha ido escribiendo apuntes de distinto tipo sobre el espacio temático de la empresa y la Ingeniería en Comunicación Social, tuvo la oportunidad de llevar ese oficio de reflexión cotidiana a las páginas de una revista especializada. De esa experiencia editorial deriva en forma directa el contenido de este libro. Esta circunstancia empuja a este prólogo a otro nivel de comentario, sobre el reto y la dificultad de escribir sobre una perspectiva novedosa en un lenguaje más cercano al lector no especializado de una revista para personas interesadas en el mundo empresarial.

La literatura de divulgación es quizás las más difícil de todas las literaturas, trata de poner en contacto al curioso, al atento, al interesado, pero no especializado, con un lenguaje y una visión de altos estudios de cierta complejidad. El asunto va más lejos, cómo escribir para alguien que no tiene mucha idea de los temas y el lugar desde donde se presentan esos temas, de forma que se sienta interpelado, en forma de que se sienta incluido y apoyado por un mundo

de conceptos y metodología en parte ajenos a su vida diaria, y claves para enriquecer esa vida diaria. Bueno, ese es el reto, y este libro es un resultado.

Todos somos empresarios, no podría ser de otra manera, necesitamos primero sobrevivir, y después incrementar la calidad de nuestro nicho de vida. Es posible imaginar un espacio tipológico que incluya todo tipo de empresa, desde la más ordinaria y cotidiana, como organizar el abasto en una familia, hasta el más compleja e intrincada de mantener estable y en progreso a una comunidad, a un pueblo, a un país, a una región, al planeta entero. La intención en el texto que aquí nos ocupa es enfocar algo que podría ser, de nuevo, de un orden intermedio, lo que está entre lo pequeño y lo grande del cosmos de la empresa humana. La propuesta es cómo colaborar a que esa empresa sea más eficaz, más sensible, más luminosa. Bueno, aquí tenemos una serie de apuntes en ese sentido. El lector de seguro se sentirá agradecido al terminar de leer este libro.

Luis Jesús Galindo Cáceres

Ingeniero en Comunicación Social

Vallejo, domingo tres de septiembre de 2023

A manera de apertura

Como ha ocurrido con varios de los textos que escribo, este libro también surge de diversos procesos a lo largo de los años. Por un lado, está la formación profesional, pero también está el de la experiencia profesional en mi versión de consultor organizacional y además está el otro, el del docente, como profesor universitario.

En mis clases, con los alumnos de diversos grados, he tenido oportunidad de explicar contenidos teóricos a la par de presentarles ejemplos ilustrativos para intentar dejar más claros los aspectos que se abordan en cada sesión de aprendizaje; con el paso del tiempo se volvió recurrente que los estudiantes que pasaban por mis aulas, me preguntaran donde podían consultar con más detalle aquellos contenidos que acaban de revisar conmigo, por supuesto que había un marco teórico para revisar, pero ellos no se referían solo a la parte de autores y teorías, querían saber de mis ejemplos, mi experiencia, mi crítica, mis aportaciones.

Querían saber más sobre la discusión que yo provocaba en clase, pero la verdad es que no me había dado a la tarea de escribirlo para divulgación, solo estaba en mis diarios de campo, en mis libretas de anotaciones que siempre me han acompañado para registrar lo que mi memoria no custodia.

Así fue que comencé a redactar aquellos apuntes para los otros, para mis alumnos y para los curiosos, intentando configurar un libro completo, pero esas notas también se quedaron en intentos de publicación que no encontraban los mecanismos para salir a la luz. Después vino la invitación a escribir para una revista de temas de negocios y diversos tipos de organizaciones, y con ello un buen pretexto para forzar la escritura de textos sintéticos y de manera periódica. Escribir en formato de divulgación se convirtió en un ejercicio de formación de escritura didáctica. Los apuntes pasaron a ser artículos y de ahí a constituir el libro que aquí se presenta.

Así, lo que el lector tiene en sus manos es la suma de sesiones de clase, apuntes y artículos que han sido publicados, con alguna variante, en alguna ocasión, y que tenían la misión de transformarse en algún momento en un material extenso. Puede comprenderse entonces que este libro se ha venido publicando hace tiempo a manera de puzzle, y que este es su tiempo exacto para visualizarlo de manera completa, con todas sus claves. En ese sentido, una mente aguda debe advertir que este es el primero de una serie, que, en este formato, se publicará periódicamente, cada que sea pertinente, cada que sea necesario.

El libro se compone de cuatro partes, agrupando cada una ellas, entre cinco y diez apartados. Cada apartado es un texto breve, que expone en cada caso los aspectos más importantes del tema que se trata, con una estructura de introducción, desarrollo y cierre. El cierre se conforma de un listado de entre 4 y 6 aspectos clave de la discusión sobre el tópico en turno, más una conclusión reflexiva que da el cerrojo al diálogo. El hilo conductor de estos textos es el análisis organizacional desde la perspectiva de la Ingeniería en Comunicación Social (ICS), por lo que se podrá apreciar en su lectura que, aunque no se exponga de manera explícita los fundamentos de la ICS, al final todo se relaciona con esta corriente epistemológica.

No obstante, también es pertinente aclarar que, aunque el libro se ha organizado de tal forma que cada uno de los temas se engarza con el siguiente, no es para nada indispensable que este orden determine su lectura; al ser un texto modular su flexibilidad permite a quien lo consulte poder elegir entre un acercamiento integral o una revisión focalizada de sus contenidos.

Ahora bien, como se ha comentado con anterioridad, este libro es un texto de divulgación dirigido a diversos públicos, desde especialistas en el área, hasta los que no están cercanos con la ICS, o no la conocen o no la dominan. Desde docentes que desean incorporar los temas en sus aulas, hasta estudiantes

que buscar reafirmar o conocer determinados conceptos; de igual forma para consultores, gestores, líderes y colaboradores de proyectos, lo mismo que para curiosos y público en general. Adelante con su lectura, que sea un detonador de nuevas preguntas, para nuevos abordajes.

Edgar Josué García López

San Luis Potosí, México, 2023

Retos sociales de las organizaciones contemporáneas

Capítulo 1
Sociedad del desperdicio

Se vive a un ritmo tan acelerado que en muchas ocasiones no hay momentos para reflexionar sobre lo que cuesta mantener un estilo de vida asociado al consumo desmedido. Se cree que solo las personas con altos ingresos económicos son los principales causantes de esta situación, definitivamente esta idea, en parte, es errónea; la gran mayoría de la población contribuye en alguna medida, desde el que cambia de gadgets continuamente a pesar de tenerlos en perfecto estado, hasta aquél otro que deja echar a perder la comida al fondo de la nevera nada más por no repetir menú; esto solo por hacer mención de un par de ejemplos. Atención, no hay que perder de vista que, por otro lado, mientras hay quienes se dan el lujo de despreciar recursos, otros ni siquiera tienen acceso a lo mínimo indispensable. El problema es más complejo de lo que aparenta.

Habrá que comenzar marcando la diferencia entre consumo y desperdicio, aun cuando la cultura del consumismo, entendida como la adquisición de bienes que rebasa las necesidades básicas de una persona, es el principal factor para derrochar recursos, es posible practicar una conducta más comprometida con el ahorro; las alternativas son el consumo responsable, la economía sostenible

y las posturas ambientalistas, entre otras. Técnicamente el desperdicio va asociado al consumo desmedido, pero otras formas son posibles si se logran abatir tanto la ignorancia como la indiferencia sobre este fenómeno, es verdad que muchas veces no se tiene información suficiente a la mano, pero en definitiva eso no deberá ser una excusa, menos la de asumir una actitud insensible al respecto.

Para ilustrarlo con mayor claridad el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente advierte que a nivel mundial y en los últimos años se desecha cerca del 30% de los alimentos que se producen en el mundo, a este ritmo y aunado al resto de los ámbitos en que suele derrocharse, en menos de una década necesitaremos dos planetas, desafortunada o afortunadamente solo tenemos uno.

Es verdad que el nivel de consumo en países desarrollados no se compara con aquellos otros que tienen pobreza extrema, también es cierto que a las grandes industrias les toca hacer su parte, es escandaloso la cantidad de recursos que se gastan en cualquier cadena de suministro, pero lo es más la cantidad de toneladas que terminan incineradas porque nadie las adquirió y vienen otras tendencias. Este llamado en particular es para mantener una actitud propositiva desde el metro cuadrado que a cada quien le corresponde, y no mantenerse ajeno esperando acciones en el otro.

Cinco puntos clave para contribuir (un poco) a erradicar la sociedad del desperdicio:

1. Adopta una cultura de consumo responsable frente a una sociedad del desperdicio, lo que además de contribuir al cuidado del medio ambiente también favorecerá las finanzas personales.
2. Comienza por los alimentos, calculando cuánto es lo necesario para satisfacer las necesidades que se tienen en un periodo específico, si aun así hay excedentes, antes de dejarlos perecer practica trueques o donaciones.
3. Lo mismo se puede lograr con el vestido, sin considerar las toneladas de ropa que anualmente queman las grandes firmas, por el paso de la moda, existen escenarios en los que una persona puede reutilizar varias veces las prendas, revenderlas o intercambiarlas.
4. Moderar el consumo de tecnologías, disminuyendo la cantidad de basura electrónica generada, evitando también que terminen enviándose desperdicios a países en vías de desarrollo.
5. En resumen, aunque suene a eslogan, un gran paso es practicar, las tres erres: reducir, reutilizar y reciclar, la meta es disminuir la huella de carbono.

Es posible hacer la diferencia poco a poco; un primer nivel es cambiar uno mismo, el segundo es el de motivar el cambio en los demás. Parece que estamos a tiempo, en realidad no, la fecha de alerta es el 2030, y no falta mucho.

Capítulo 2

Vivir en la era de la infodemia: el gran reto social

Infodemia proviene de relacionar las palabras información y epidemia, en términos coloquiales se habla de este fenómeno cuando existe una gran cantidad de información, datos o noticias (verdaderas o falsas), que generan pánico o incertidumbre entre la sociedad civil; y aunque el concepto apareció por primera vez en una columna del Washington Post en 2003, ha cobrado especial relevancia en los últimos años a partir del uso que le ha dado la Organización Mundial de la Salud debido a la pandemia por coronavirus. Javier Murillo, consultor especialista en tecnología digital, la refiere de manera sencilla y acertada como la viralización, intencional o no, de contenido especulativo no verificado, que afecta la noción y el juicio de la opinión pública.

Al respecto, propongo que a partir de estos conceptos se comprenda que la principal característica de este fenómeno es que se produce por la combinación de varios factores, entre ellos tres muy importantes, en los que profundizaré a continuación, y a los que he llamado el triángulo de la infodemia: corpus (cantidad y veracidad), propagación (velocidad y alcance); e impacto (efecto y oportunidad).

Inicialmente hay que reconocer que todas las puntas de este triángulo se refieren a la información, y que en cada una de ellas existen dos elementos conectados, una relación bipartita que por sí misma ya tiene suficiente influencia en el comportamiento social; y cuyo impacto se triplica cuando se mantienen en interacción constante las tres parejas posibles. La primera dupla es el corpus, que se refiere por un lado a la cantidad de información que se tiene a la mano sobre un tema, la cual puede variar en un gradiente de escasa hasta excesiva; este aspecto es importante si se toma en cuenta la capacidad que tiene cada quien, para ordenar, analizar e interpretar datos; lo que para algunos puede ser mucho, para otros apenas es suficiente; por esta razón es errónea la idea de pensar que solo la cantidad es determinante. Por otro lado, está la veracidad, lo cierto o falso de la información, sobre lo cual no hay mucho más que agregar. Ahora bien, imaginemos las posibles relaciones de ambos factores, por ejemplo, exceso de información falsa o escasez de información verdadera. Es aquí donde da inicio la incertidumbre.

El segundo punto es la propagación, que hace referencia a qué tan rápido o lento se transmiten las noticias dentro de un grupo determinado, es decir a su velocidad; así como a la cantidad de personas que hacen uso de ella, lo que se conoce como su alcance. Estos dos elementos también mantienen varias posibles relaciones, como cuando hay información propagándose rápidamente

entre pocas personas, o lentamente entre muchas, por mencionar algunas; aquí comienza la viralización.

El tercer punto, el impacto, se comprende como la actitud que genera en los receptores la exposición de determinados datos, es decir, a su efecto. Y, por otro lado, la oportunidad hace referencia al momento en que llega dicha información a las audiencias. La relación entre estos dos aspectos es mucho más ambigua, ya que en gran parte son dependientes de lo que ocurra con el corpus y el impacto; aun así, es frecuente que ocurra que una gran cantidad de información sobre un tópico específico, ya sea auténtica o no, propagándose rápidamente, y hagan más difícil de comprender cualquier mensaje, incluso cuando la información se presente de la forma más sencilla posible. Aun así, no es fácil determinar cuándo es oportuno transmitir o recibir información. Es aquí donde comienza la infodemia.

El triángulo de la infodemia es generador de múltiples escenarios donde la cantidad, veracidad, velocidad, alcance, efecto y oportunidad de la información determinan los tipos de comportamientos que pueden esperarse de la sociedad. Ante ello el gran reto social es aprender a vivir con este tipo de epidemias, aprender sobre ellas, y aprender a lidiar con ellas. En ese sentido es cada vez más común escuchar voces expertas que analizan fenómenos

como el de las noticias falsas (fakenews) o la infoxicación, entendida como el síndrome de la sobrecarga informativa.

Una estrategia por las cuales es posible comenzar, radica en seguir tres, no tan sencillos pasos (porque requiere compromiso, tiempo y disciplina): número uno, aprender a reconocer aquellos aspectos de información sobre los que se tiene control y responsabilidad; no podemos controlar lo que otros hacen, pero sí la información que recibimos, cómo la analizamos y a quién y cuándo se la compartimos. Número dos, asegurar la veracidad de los datos, lo cual implica tener precaución con la cantidad de ellos que hay en las calles y en internet. Y número tres, actuar con precaución, no reaccionar por reflejo, sino más bien estratégicamente, ser paciente y dar seguimiento a los hechos con sentido crítico.

Cinco puntos clave para comprender la infodemia y combatirla socialmente:

1. Comprender el triángulo de la infodemia como la interacción de tres aspectos importantes: corpus, propagación e impacto.
2. Atender el corpus, lo que significa ser responsable con su cantidad y su veracidad de la información.
3. Tener precaución con la propagación de la información, lo que se refiere a la velocidad y el alcance que ésta tiene.

4. Saber medir el impacto de los datos, que se traduce en metodologías para evaluar sus efectos, y en consecuencia actuar con oportunidad.
5. Una estrategia recomendada para afrontarla se basa en establecer controles sobre la información que se recibe y la que se comparte.

En definitiva, el reto más grande es el de afrontar la infodemia desde una postura colectiva y no individual: lo cual no es sencillo; poner a todos de acuerdo es complicado. No obstante, comprometerse a seguir cualquier estrategia contra la infodemia, de manera responsable y sin ocultas intenciones, ya puede ser un inicio de acuerdo social, por la cual es bueno empezar.

Capítulo 3

Recuperar la fe en el futuro

Obviamente no existen recetas para afrontar crisis o situaciones inesperadas en ningún ámbito de la vida, al momento de reaccionar el mejor de los planes también puede fallar. Lo que sí existe, son variadas guías y recomendaciones para actuar estratégicamente ante alguna contingencia: conocerlas, ensayarlas o practicarlas pueden hacer la diferencia cuando no hay garantías de éxito ante lo imprevisto. Por esa razón, es que tener un plan de vuelo puede servir como seguro de vida en un negocio que ha sufrido daños, como los que ha dejado la reciente pandemia. No será fácil recuperar la fe en el futuro, pero las siguientes sugerencias, recuperadas de la experiencia de empresarios y emprendedores, tanto legos como veteranos, pueden abonar al proceso de ponerse de pie y seguir adelante.

Para comenzar se aconseja tener confianza en la disciplina, es más fácil reaccionar favorablemente con una mente disciplinada, ya que así se reducen las respuestas precipitadas. Como se dijo anteriormente, siempre es recomendable contar con un plan o una guía de acción ante las posibles amenazas; aunque poseerlo no es lo único, hay que ponerlo en marcha, practicar simulacros frecuentemente hasta que sea algo normalizado, saber

qué hacer en el momento justo. La constancia promueve que en periodos difíciles la primera reacción sea, en el mejor de los casos, reflexiva y de acuerdo con lo planificado; y en el peor escenario sea instintiva, pero eficaz. Es más probable que ocurra lo último, por eso hay que prepararse como si de un practicante de artes marciales se tratara: al momento del combate la mente no está registrando las notas de un manual o la clase pasada, es la adrenalina quien empuja, pero es la memoria de la repetición la que actúa. En definitiva, el hábito hace al maestro y distingue a quien se ha preparado del que está improvisando.

Ahora bien, no se debe perder de vista que el consumidor también atraviesa por cambios que modifican sus hábitos, ya sea por causa de una misma crisis, por alguna otra, o porque así es su propia naturaleza. Sin importar que solo sean provisionales, es recomendable estudiar y re-conocer sus nuevas necesidades, de tal forma que en su radar se mantenga la imagen de ese negocio como un satisfactor irremplazable. Es posible que sea necesario adecuar o renovar el producto o servicio, desde su imagen o presentación, hasta su distribución o precio; considerando la posibilidad de que sea temporal o permanente. Es aquí donde entran en juego otra serie de análisis y decisiones que apelan a la especialización previa y a una mirada más crítica; la experiencia sistematizada o la profesionalización del servicio siempre son un seguro de vida en estos casos.

Es en momentos difíciles cuando se agudiza la necesidad que se tiene del usuario, no siempre es posible agregar compradores durante la adversidad, ya sea por falta de visión, de oportunidades o de recursos. Cuando ampliar el mercado ya no es opción, es que se comprende el concepto de mantener la fidelidad del cliente. Y es que no hay consumidores pequeños, ya sean los que suman poco a poco ganancias o las cuentas abultadas, todos son necesarios para mantenerse a flote; tenerlos cautivos no siempre requiere de grandes esfuerzos o sacrificios, a veces ellos también necesitan sentirse importantes en esos momentos desfavorables.

Hay cientos de ejemplos: el que sostiene los precios bajos, el que no cobra las entregas o aquel otro que idea promociones; una mención aparte tienen los que no pueden invertir monedas, pero se hacen sentir cerca de otras formas, como manteniendo las membresías vencidas en estatus activo, para aquellos usuarios inactivos que esperan recuperar liquidez para volver al servicio; no cobrar reinstalaciones, reconexiones o reinscripciones a viejos conocidos; incluirlos o no excluirlos de listas, chats o páginas de clientes preferenciales aunque por el momento no les sea posible gastar la misma cantidad que otras veces; esos son los consumidores que volverán con más fuerza. Por supuesto que el camino es de doble circulación, un cliente que se mantiene con su proveedor a pesar del mal tiempo, también se gana su confianza y lealtad; y a la larga ese tipo de relaciones reditúa para ambos lados.

Existen varias posibilidades para mantener la economía circulando, de las que ahora no se podrá profundizar, como: trabajar en red de proveedores exclusivos, hacer alianzas estratégicas, provocar el consumo local lo más posible, apostar a los espacios virtuales, entre otros. Ninguna condición o circunstancia es para siempre, hay variaciones en el panorama que pueden pintar mejores o peores escenarios; no obstante, es vital entender que el futuro no "llega", más bien se construye, por eso es que cuando se habla de recobrar la fe en el futuro, en realidad el mensaje es el de recuperar la fe en lo que uno hace. Hay un mensaje que circula en la red como un comentario jocoso, pero que encierra mucha verdad como clave de éxito: "Siempre sé tú mismo, a menos que no tengas ni idea, entonces sé otro".

Cinco puntos clave para recuperar la fe en el futuro de los negocios frente a una contingencia:

1. Ante una situación complicada es más fácil reaccionar favorablemente con una mente disciplinada.

2. Es indispensable estudiar y re-conocer las necesidades del consumidor para adaptarse a sus nuevos hábitos y mantenerse en el mercado.

3. Si es necesario habrá que adecuar o renovar el producto o servicio, ya sea o no de manera temporal.
4. No hay consumidor pequeño, es preciso mantener la fidelidad del cliente, antes, durante y después de los tiempos difíciles. Es una apuesta que vale la pena realizar.
5. Trabajar en red, con alianzas estratégicas, innovar, actuar glocalmente, no rendirse sin intentarlo. Si es necesario, reinventarse con una estrategia en mano.

En síntesis, emprender acciones emergentes tiene como objetivo la supervivencia, y no deben asentarse permanentemente. Este tipo de adecuaciones supone cambios temporales que mantengan a flote la empresa en medio de una contingencia, mientras se reestructura y fortalece para seguir en el mercado con procesos de mejora continua y no reaccionando a los números rojos de manera agónica. Eso hace la diferencia entre encadenar operaciones reactivas, o bien, implementar una estrategia de adopción al cambio.

Capítulo 4

Pensar global, actuar local: el gran reto de la Glocalización en las organizaciones

El término glocalización tiene un origen incierto que suele atribuirse al ejercicio económico de Japón en los años ochenta, sin embargo, una década más adelante toma fuerza a nivel mundial cuando el sociólogo Roland Robertson, experto en estudios sobre globalización, introduce el vocablo en la teoría social inglesa.

Este concepto es esencialmente práctico, significa que surge como necesidad de llamarle de alguna forma a diversos quehaceres que ya se estaban desarrollando con fines concretos en ciertos países, dicho de otra forma, primero vino la acción y después el nombre, y no al revés.

De manera sencilla se resume el principio de la glocalización como la disposición a pensar global y actuar local; siendo la fusión de ambos procesos, lo local y lo global, el origen de la palabra y del fenómeno social. En sus inicios, esta postura resultó ser la alternativa viable para desarrollar proyectos con enfoque de sustentabilidad y del cuidado del medio ambiente: una reflexión que invitaba a considerar que todo lo que se hacía en un lugar determinado

afectaba al ecosistema-mundo. No obstante, a lo largo de los años, este proceso ha tomado otras significaciones que han derivado en la atribución de este adjetivo a diversas acciones en diferentes ámbitos de la interacción humana.

En materia organizacional se puede comprender como glocalización a las estrategias implementadas en distintas áreas con la intención de impactar en el ámbito internacional mediante operaciones efectuadas en la localidad. La tendencia positiva de esta perspectiva considera provocar efectos favorables sin importar lo grande o pequeño, ni lo mediato o inmediato que estos puedan ser, pero que sin duda otorguen algún tipo de garantía de sostenibilidad para seguir operando de forma estable o en franco crecimiento. El eje rector de este modelo es la responsabilidad social, como respuesta crítica a aquellos casos documentados donde las compañías explotan y sobreexplotan comunidades con severa necesidad económica con tal de mantener índices de producción altos y a bajo coste, con intenciones de lograr una representación de marca a nivel mundial.

Lo local fue suficiente hasta que se convirtió en un sistema cerrado donde se privilegió el egocentrismo, con comunidades viendo por sí mismas sin importar los contextos y personas actuando para su beneficio y nada más; por otro lado

el problema de la globalización es que se comprende más rápido en la teoría que en su operación, por lo que la imprecisión de sus límites de maniobra suelen ser para muchos un espacio indeterminado, donde es complicado incidir por falta de indicadores que faciliten el establecimiento de estrategias y la medición de resultados. Es por ello que la gran apuesta de la glocalización es la solidaridad, traducido como la construcción de cultura de participación mediante el establecimiento y refuerzo de redes sociales que respondan convenientemente a las necesidades contemporáneas.

¿Quiénes y qué acciones se pueden emprender para la glocalización?
Las directrices de la glocalización son la ecológica, económica, política, social, y cultural, desde las que cualquier empresa puede desarrollar programas en su ejercicio cotidiano a favor del cumplimiento de sus objetivos. Por ejemplo, en el campo de la ecología, algunas de las acciones que se han desarrollado en los últimos años van desde el desuso de los plásticos y el poliestireno, hasta la implementación de protocolos para el tratamiento de desechos derivados de los procesos de producción.

Es verdad que el proceso de la glocalización no es igual para todos, porque en realidad no hay recetas, y menos una que aplique para todos, sería injusto y poco útil considerar en el mismo plano a una empresa grande que a una

microempresa; lo que sí hay, y con gran variedad, son acciones generales que en una menor o mayor escala se podrían considerar.

Para emprender acciones glocales, una organización debe establecer claramente la directriz en que trabajará, así como la etapa de su ejercicio empresarial en que desea desarrollar los procedimientos; por ejemplo, en el caso de un giro de alimentos, delimitar la directriz ecológica en la etapa de prestación del servicio trasciende en evitar el uso de cubiertos desechables o bien en la utilización de envases y trastes biodegradables. En otros casos la directriz cultural en la etapa de producción resultaría en aspirar a contratar, en la medida de lo posible, a miembros de la comunidad donde se establece la empresa, para fomentar en un círculo virtuoso el desarrollo económico de la localidad. En otras directrices y etapas, sería factible consumirles a los proveedores locales, o utilizar internet para la publicidad con mayor impacto de mercado, o fomentar programas de restauración forestal en correspondencia a los insumos gastados, entre otros. Como puede observarse las posibilidades son infinitas, aunque lo recomendable es aspirar a acciones concretas organizadas estratégicamente, y no apasionarse del cumplimiento de cada una de las directrices en todas las etapas del ejercicio empresarial en una primera vez.

En síntesis la glocalización posee características y condiciones que hacen imposible mantenerse al margen de su desarrollo, lo que lo convierte en un movimiento que cada vez toma mayor fuerza, sobre todo entre la población joven; como en otras corrientes existen promotores y detractores, amenazas y oportunidades en torno a ella, el principal riesgo que se le atribuye es que al ser en esencia un fenómeno sociocultural representa un arma de doble filo que bien podría volverse factor de fortalecimiento de la identidad local, o fomentar el enaltecimiento de la individualización en medio de un caos transnacional.

Al respecto Ulrich Beck, sociólogo alemán, quien fuera analista de la globalización y la modernidad, afirmaba que las empresas tienen muy claro su nuevo papel en los negocios globales, lo cual, dependiendo del punto de vista, pudiera ser o no, una buena noticia: “Coca-Cola y Sony plantean sus estrategias de ‘localización global’, sus directivos están convencidos de que la globalización no significa construir fábricas por todo el mundo, sino conseguir convertirse en parte viva de cada respectiva cultura”.

Cinco puntos clave a considerar para emprender estrategias de glocalización:

1. La glocalización es la disposición de toda persona o empresa para pensar global y actuar local.

2. Actualmente en materia organizacional estos procedimientos no se refieren únicamente al cuidado del medio ambiente, sino a todas las estrategias implementadas en distintas áreas con la intención de impactar en el ámbito internacional mediante operaciones efectuadas en la localidad.

3. Las cinco principales directrices en que opera la glocalización son: ecológica, económica, política, social y cultural.

4. Los ejes rectores que fundamentan a las acciones glocales son la responsabilidad social, la solidaridad, la construcción de cultura de participación y el fortalecimiento de las redes sociales.

5. Cada empresa debe construir una estrategia a su medida con base en sus necesidades, sus recursos, sus límites y sus objetivos, tomando en cuenta la directriz de la glocalización y la etapa de su ejercicio empresarial en que desea actuar.

La glocalización no debe pensarse necesariamente como un proceso que únicamente atañe a aquellas empresas que desean ampliar su nicho de mercado a niveles mundiales, tampoco a aquellas que desean aprovechar las redes locales para reducir costos en mano de obra, o distribución y comercialización. Como se ha podido apreciar solo en el ámbito de la responsabilidad social el llamado convoca a todos, pero en el resto de las directrices también hay

acciones que cada uno puede emprender para fomentar el desarrollo local y el crecimiento de redes globales donde se puedan acortar cada vez más las distancias entre las necesidades sociales y los recursos disponibles, sin que ello afecte el crecimiento de las organizaciones.

Capítulo 5

Voltear hacia la economía social y solidaria en tiempos de crisis[1]

Hablar de economía social y solidaria es hablar de un fenómeno que tiene diversos orígenes, y por lo tanto diferentes concepciones y manifestaciones. Para entenderla hay que preguntarse ¿qué es, desde cuándo y desde dónde?, a partir de entonces se distinguen una corriente europea y una estadounidense, ambas desde el siglo XIX, la primera originada en el voluntariado y la segunda en las organizaciones no lucrativas. No obstante, también hay una vertiente latinoamericana de principios del siglo XX que se funda sobre la idea del cambio social, la participación y la equidad.

Lo primero que hay que descartar es la idea de las organizaciones con fines no lucrativos o las organizaciones no gubernamentales como su única expresión; quizá esta confusión generalizada radica en el hecho de que en sus orígenes se habla del Tercer Sector como el gran eje concentrador de este tipo de economías, trayendo consigo el problema de la interpretación reduccionista

1 Este texto lo publiqué originalmente como artículo en la edición #51 de Stratega Business Magazine (mayo, 2021), fue reconocido con el Tercer Lugar en el Premio Estatal de Periodismo, en ese mismo, en la categoría de Artículo de Fondo o Comentario Francisco Martínez de la Vega.

del término, al considerarlo básicamente como un grupo de instituciones que no pertenecen ni al sector público, ni al sector privado, sino más bien a un tercero, de ahí su nombre, lo cual irremediablemente hace referencia a caridad, voluntariado y trabajo social, que por cierto, siguen siendo tan necesarias como antes. En su sentido más amplio Marthe Nyssens, experta en economía social, lo define como un conjunto de iniciativas privadas que provienen de una dinámica colectiva donde se tiene la finalidad de servicio a sus miembros más que el de solo obtener ganancias.

Como puede observarse, desde hace ya varios años este denominador fue rebasado en las prácticas, de ahí que ahora se refiera a conceptos más abiertos, como el de la economía social y solidaria; y aunque estos dos últimos términos también suelen utilizarse como sinónimos, no lo son, más bien se complementan y engloban a otros tantos que se le asemejan o se les han derivado, como economía popular, comunitaria, feminista o ecológica, o el caso del desarrollo humano sostenible o incluso el buen vivir, entre otros; todos ellos girando alrededor de una economía alternativa, entendida como equitativa; es decir, más justa.

Recientemente es común encontrar su uso teórico-práctico en conjunto, dando pie a la ESS (Economía Social Solidaria), ya que así se contempla un panorama

más integrador donde la participación, el compromiso con la comunidad, la priorización de las necesidades humanas y la autogestión juegan el rol más importante. La economía social y solidaria está presente en todos los ámbitos de la actividad cotidiana de cualquier sociedad, y se materializa a través de grupos cuya dinámica y estructura van de lo formal a lo informal: desde mipymes, cooperativas y asociaciones hasta colectivos, grupos de consumo, producción autogestiva o incluso de trueque. Estos mundos posibles afloran después de una crisis, pero también son resultado de un pensamiento más sensible, comprometido y crítico que ha llegado con las nuevas generaciones. En ese sentido la economía social solidaria es una forma de vida que supera los límites de la actividad financiera y se presenta como una filosofía de lo comunitario, lo que implica compromiso con el entorno, no priorizar lo lucrativo (aunque también es importante), sostenibilidad ambiental, desarrollo de lo local a lo global, empatía y solidaridad con los miembros de la propia red y de las otras. El disgusto con los sistemas económicos dispares actuales y su constante proliferación también la están convirtiendo en un enorme capital político que no debe pasarse por alto.

Algunas de las prácticas que se han popularizado sobre estos formatos son la compra directa a los productores locales sin intermediarios, monedas y bancos sociales, mercados de trueque, micronegocios complementarios a otros

ingresos, fondeadoras y redes de apoyo. Como principales impactos se han observado creación de empleos, cohesión social, reducción de contaminantes, adaptabilidad a los riesgos del mercado, por mencionar algunos; lo que también ha emanado sociedades más organizadas y sustentables que tienden a la cooperación y la autonomía. Irma Lila Zentle, académica, investigadora y emprendedora en materia de economía social y solidaria, sintetiza diversas acciones que desde su experiencia cualquiera puede llevar a cabo para hacer más llevaderas las crisis, cada vez más comunes como la que está provocando la reciente pandemia, éstas son: consumo consciente, local y sostenible; relación directa entre productores y consumidores; compras colectivas vecinales; priorización de productos de primera necesidad; creación de cooperativas de bienes y servicios; uso de un lenguaje desde los derechos, autocuidado y cuidado mutuo; creación de vínculos; producción para el autoconsumo; organización entre cercanos; y economía alternativa.

Cinco puntos clave para mirar hacia la economía social y solidaria:

1. Es una iniciativa colectiva que prioriza el bienestar de las personas sobre el capital económico y político.
2. Es un fenómeno integrador donde la participación, lo humano, las redes y la autogestión son indispensables.

3. Es una filosofía de compromiso con la comunidad, el entorno, lo ambiental y lo local, que ha tomado mayor fuerza con las nuevas generaciones.
4. Se manifiesta de manera formal e informal, teniendo impacto en sociedades más organizadas, sustentables, cooperativas y autónomas.
5. Promueve diversas acciones para afrontar crisis mediante consumo responsable, cultura del cuidado y respeto a los derechos humanos.

En conclusión, es deseable que se difundan las ventajas de fortalecer la ESS, no únicamente en materia de lo financiero sino en el sentido integral del ser humano, concibiéndolas no solo para grupos vulnerables, más bien para todos.

Culturas empresariales

Capítulo 6
Cultura de información

Descrito de la manera más simplificada, una organización es única gracias a la cultura que comparten sus integrantes, es la misma que les dota de imagen e identidad como empresa. Se entiende por cultura empresarial aquellas formas de actuación en el día a día, como menciona Sabater et al. (2003) son la ideología, los valores, tradiciones y las normas. Algunos autores se sienten más cómodos con el concepto de cultura organizacional, Davis y Newstrom (1999) les describen como el conjunto de aspectos intangibles que están presentes en todos lados, lo que envuelve y afecta todo lo que acontece en la empresa.

Será importante señalar que lo que por ahora se entenderá por cultura empresarial en realidad se compone de varias culturas, y que todas y cada una de ellas conviven y se recrean cotidianamente, algunas con mayor frecuencia dominantes y otras casi ausentes. El secreto radica en conocerlas y motivar un ambiente adecuado para fomentarlas o inhibirlas conforme lo requiera cada situación, condición, objetivo o meta.

Una de las culturas empresariales más importantes es la cultura de información, de hecho, para quien suscribe ésta es el origen de otras culturas, razón de

más para empezar por ahí. Aquella frase que decía “quien tiene la información tiene el poder” ha quedado en el pasado, la idea de que la información por sí misma representa un gran capital para quien la posee ha provocado grandes decepciones; a continuación, un par de anécdotas de Barker (1995) exponen ejemplos al respecto.

En 1967 los suizos dejaron a un lado la maquinaria mecánica, quitaron los engranes, dijeron adiós al reloj de cuerda; habían diseñado el reloj de quarzo, sin embargo no confiaban en su éxito, decidieron no arriesgar y siguieron fabricando los relojes tradicionales, enseguida en una convención anual de relojeros lo mostraron al resto del mundo como una “curiosidad extravagante”, investigadores de una empresa japonesa lo vieron, tomaron nota y años después Seiko era el número uno en el mercado de los relojes.

El nombre de Chester Carlson a la mayoría de las personas no les dice nada a pesar de que está presente en la vida cotidiana, o por lo menos su legado. A mediados de los años cuarenta la fotografía estaba tomando auge, las empresas querían reducir el tiempo que transcurría entre activar el mecanismo y ver una imagen impresa, la idea del color y el cómo compactar el tamaño de las cámaras ocupaban la mente de los científicos que querían ganarle la carrera a la competencia, entonces Carlson entró a una oficina de las más grandes

empresas fotográficas que había en ese entonces, llevó consigo un caja grande, difícil de transportar, con un foco brillante y caliente, tomó una placa, escribió algo sobre ella, le colocó otra placa de hierro encima y la expuso a la luz, vertió un poco de polvo negro sobre ella y al sacudirla la imagen había quedado impresa sobre el metal; lo que había presentado aquella tarde era osco, poco práctico, en blanco y negro, costoso, ¿por qué habría de interesarle a la industria fotográfica si no era lo que estaba buscando desenfrenadamente? Se rieron de él, salió de ahí sin contrato y sin presupuesto, Haloid, una empresa de bajo perfil, también escuchó la idea, no sabían nada de fotografía, pero sí de negocios, tomaron la caja, patentaron el concepto, trabajaron en el diseño y salieron al mercado, poco tiempo después la empresa cambio de nombre, Xerox, habían inventado la fotocopiadora.

Casos como los que el lector acaba de conocer hay muchos; por ello en materia de información es importante reconocer oportunidades donde otros sólo ven datos. Descrita en las teorías elementales de Shannon (1949) y Lasswell (1955) como ese conjunto de datos que se ordenan para transmitir algo, la información no representa nada en realidad si no se sabe qué hacer con ella. Nosnik (2013) le denomina uso inteligente de información al hecho de darle un valor a los datos según las posibilidades de aplicación que cada uno de ellos tiene, esa es la meta, generarla y acumularla son únicamente las primeras

etapas de un proceso de comunicación, de comunicación productiva señala el autor. La información como capital intelectual es tan importante como el capital económico o el capital humano, y ameritaría tener un propio espacio en el organigrama tanto como los otros, sólo que la formación de una cultura de información aún está muy lejos de consolidarse, apenas algunos visionarios, empiezan a darle su valor como una ventaja competitiva.

Por otro lado, cada segundo se genera una cantidad inimaginable de información que es imposible seguirle el ritmo. Si se corre con suerte ésta se acumula en Internet, pero la mayoría desafortunadamente no supera el adjetivo de desechable ya que se utiliza y se tira. La mayoría de las empresas solo guardan algunos informes finales sobre ciertas operaciones, el resto se queda en la experiencia de los empleados, en memorandas, informes preliminares o publicaciones en medios institucionales periódicos; destinados al olvido.

Si quiere permanecer en el mercado toda organización necesita construir y vivir en una cultura de información, para ello ha de auxiliarse de sistemas de información que le permitan operar en un mundo cada vez más complejo donde la memoria humana ya no es suficiente. Los sistemas de información son como una esfera de cristal, como un espejo mágico que ilustran las

tensiones, trayectorias y tendencias de las empresas, mantienen una línea entre el pasado y el futuro, lo que fue, lo que es y lo que puede ser. Siempre será más fácil la toma de decisiones basada en la información.

Ahora bien, las empresas deben perder el miedo a la fuga de datos, una cosa es controlar el ambiente de información y otra es frustrar su distribución. Este comportamiento es habitual y comprensible, a nadie le gustaría ver aplicados en la competencia las ideas, procesos y modelos en los que tanto ha trabajado. Sin embargo, es importante reconocer qué información hace falta en cada espacio para operar y de cuál se puede prescindir. Tener la información necesaria, en el lugar y momento exacto permite el óptimo cumplimiento de objetivos. Hay que recordar que existen métodos, normas y reglamentaciones para evitar que el capital intelectual caiga en malas manos, el resto es facilitar un ambiente para la toma de decisiones en cada caso. No se puede confiar en el hecho de que con lo que cada empleado sabe, hasta ahora ha funcionado, ya que el éxito del pasado no garantiza los éxitos del futuro, lo que ayer fue lo correcto hoy puede no serlo, porque las situaciones cambian y eso cambia todo.

Todos los integrantes de la organización deben estar capacitados para construir y vivir en una cultura de información. Según Senge (1994) las empresas consolidan su éxito conforme se fortalecen todos y cada uno de sus componentes, de lo individual a lo grupal y de lo grupal a las redes; y encuentra que a lo largo de todo el sistema hay un elemento presente, la información. En el inicio, denominado por el autor como el dominio personal, se trata de priorizar el uso que damos a la información para cumplir las metas dominando nuestra área. Lo más importante será estar abiertos al cambio en los modelos mentales, también conocidos como paradigmas o estructura de pensamiento que suelen ser nuestros primeros obstáculos, los modelos mentales suelen ser más o menos flexibles según la información con que estén configurados.

Grandes oportunidades se desperdician porque no se da a la información el valor que amerita, en el mejor de los casos se cree que lo más importante es su generación y almacenamiento; suele prestarse poca atención a la capacitación en habilidades para su uso inteligente. Para ello es importante vivirla, capacitarse, recuerdo aquellas palabras que hace poco leí, al parecer extraídas del pensamiento del magnate Richard Branson: “Entrena a la gente lo suficientemente bien como para que puedan irse, trátalas lo suficientemente bien como para que quieran quedarse”.

Cinco puntos clave a considerar en una cultura de información:

1. Es importante ver oportunidades donde otros ven sólo datos.
2. Generar información es el primer paso, acumularla es el medio, darle un uso inteligente es la meta.
3. Los sistemas de información facilitan la toma de decisiones.
4. Perder el miedo a la fuga de información; se puede controlar el ambiente sin frustrar su distribución.
5. Todos los integrantes de la organización deben estar capacitados para construir y vivir en una cultura de información.

Concebida la importancia de esta primera cultura, la pregunta es ¿cómo mantener un insumo de información en la empresa? Es ahí donde emerge la Cultura de Investigación, pero profundizar en ella es el objetivo de otro apartado.

Capítulo 7
Cultura de investigación

En la edición anterior se dio cuenta de que en la actualidad se puede hablar de varios tipos de culturas empresariales que conviven cotidianamente en toda organización. Tan importantes son todas y cada una de ellas en lo particular como en las relaciones que se establecen entre sí, tal es el caso de la llamada cultura de investigación, la cual resulta ser el eje matriz de la cultura de información, de la que se habló anteriormente, y de la cultura de comunicación, que tendrá su turno en la siguiente presentación, es decir, justo se encuentra en medio de ambas.

¿Por qué es importante vivir en una cultura de investigación? Lo primero que hay que hacer es desechar la idea de que sólo en las universidades se investiga, el ser humano indaga por naturaleza, hay cosas que quiere y necesita saber, y emprende la búsqueda de esa información. También ocurre así en las organizaciones en donde lo que cambia es la finalidad del proceso, mientras en la academia la mayoría de las veces, la investigación puede ser requerida para divulgar el conocimiento. En la empresa se tiene como prioridad la solución de problemas prácticos.

Investigar en su ejercicio más simple, aunque no menos complejo, es el cuestionamiento; por lo tanto, su éxito se origina en el dominio del arte de preguntar. Señala Savater (2007) que, para los griegos, la pregunta se designaba como erótema, que indica en su raíz el vocablo de carencia o querer, en su cercanía con el eros. Preguntar con relación a carencia es inquirir, requerir. Etimológicamente dice el autor, la palabra pregunta describe una acción; en el francés, el castellano y el inglés. Sus raíces surgen del vocablo question que a su vez se provienen de quaero que significa "buscar", y de ahí pesquisa, quéte o quest. El acto mismo del preguntar deriva en enquete, enquiry y encuesta, pero también en quiero (del quaero) y su compuesto requiero e inquiero, que son formas de preguntar.

En el caso romano, continua Savater (2009), la palabra pregunta viene del ruego o petición y de ahí el inter-rogo. Del "ruego" se deriva en francés démander y en latín pedir (ex-peto), que significa también tender-hacia o dirigirse-a. La raíz peto de la pregunta, como petición, indica in-petu y tendencia, con el cual se identifica movimiento, persecución. Se habla del investigo e indago como "andar en pos de".

Para Cruz (1994) las preguntas describen a quien las formula. Es decir, que las preguntas no sólo hacen referencia a problemas, sino que además exponen

y dejan en evidencia los deseos concretos del que pregunta. Preguntar es un acto de búsqueda, se tiene la intención de indagar o el ímpetu de investigar para conocer, pero más aún para transformar, por lo que siempre hay y habrá más preguntas que respuestas.

Investigar es en sí una estrategia. Una estrategia organizacional de hecho, porque en ese proceso se ven involucrados todos los integrantes de una empresa por más chica o grande que sea. Vivir en una cultura de investigación radica en convencerse que todo lo que ocurre en la empresa se traduce en información que hace falta para mantener, modificar o rediseñar completamente algún proceso, y que esos datos están ahí esperando que alguien los descubra para convertirlos en conocimiento.

La investigación en las organizaciones es necesaria tanto en procesos internos (comunicación y colaboración interdepartamental, capacitación, mejora continua, innovación y desarrollo de productos, administración de recursos, identidad e imagen corporativa, entre otros), como externos (investigación de mercados, cliente, proveedores, plazas, competencia, tendencias, comportamiento bursátil, por mencionar solo algunos); la cultura de investigación es vivir en constante búsqueda de información para la mejora continua.

Todo lo que compone una estructura organizacional es información, eso se comprendió anteriormente. Sin embargo, es relevante recordar que la información no viene hacia nosotros, somos nosotros quienes debemos salir a su encuentro ya sea para construirla, procesarla o transmitirla, en eso radica la cultura de investigación, en mantener activo el insumo de información.

También la investigación promueve la curiosidad, la innovación, el pensamiento crítico y la actitud proactiva a pesar de los lineamientos con los que se lidia cotidianamente desde pequeños. Por ejemplo, cuántas veces se habrá escuchado decir a los padres de algún chico decirle que no pregunte tanto; quién no recuerda aquella frase frecuente entre los mexicanos ¡no inventes! O aquella otra ¡la curiosidad mató al gato!; el cerebro se va programando para no buscar alternativas, ni cambios. Desafortunadamente la rutina hace que se pierda poco a poco la capacidad de asombro, acomodarse en el escritorio difícilmente promueve imaginar mundos posibles; dejarse llevar por la primera respuesta que viene a la mente obstaculiza preocuparse por averiguar qué está queriendo decir el mundo que nos rodea.

Joel Barker, un autodenominado futurólogo ya conocido desde la edición anterior, platica una anécdota que muy bien se acomoda a este caso: Existió un joven al que le gustaba salir a pasear en su auto, se consideraba un excelente

conductor, alguno de esos días al entrar en una curva se encontró frente a él a otro auto que zigzagueaba, justo antes de chocar volvió a entrar a su carril y al cruzarse, la mujer que conducía errática le gritó “¡cerdo!” él le respondió inmediatamente gritándole “¡vaca!” “¿Cómo se atreve a insultarme?” Pensó “yo iba por el carril correcto”, él estaba muy contento por haberle podido gritar algo. Así que, sin pensarlo mucho, aceleró, tomó la curva… y chocó contra un cerdo.

Cuando esto sucede en las empresas los resultados son letales, aquellos miembros de la organización que reaccionan casi mecánicamente a todo lo que les llega del entorno sin preguntar, sin criticar, sin detenerse un momento a cuestionar, suelen chocar inminentemente contra “cerdos”, lo que poco a poco va desgastando al factor humano tanto como a los recursos materiales.

No se debe permitir que eso pase, se debe provocar que el trabajo siempre dé una sensación de curiosidad, de inventar nuevos procesos, de innovar, que ningún integrante de la empresa se quede en un círculo de confort, hay que otorgar el beneficio de la duda, buscar evidencias, consolidar información útil no sólo para unos cuantos sino para todos, pero eso sólo será posible si se tiene una actitud proactiva, una persona que espera que alguien venga y le diga qué hacer o cómo hacer las cosas nunca entrará en una dinámica de cultura de investigación, tarde o temprano tendrá que irse.

Ahora bien, pensar en investigar como cultura empresarial solamente es posible cuando se tiene una visión clara de futuro. Las personas que no saben a dónde va la organización y mucho menos conocen cómo su trabajo aporta lo necesario para llegar ahí, no se preocupan por investigar. Hay una anécdota interesante que rescata Senge (1994), se trata de una parábola que quizá algunos ya hayan escuchado: la "rana hervida". Si se coloca una rana en un recipiente con agua hirviendo, inmediatamente intentará salir. Pero si se le coloca en temperatura ambiente, sin que nada la moleste, se quedará tranquila. Cuando la temperatura se eleve la rana no hará nada, y lo más probable es que se la pase bien. Conforme el agua se caliente la rana podría sentirse extraña, pero difícilmente saltará, llegará un momento en que, aunque nada se lo impida, se mantendrá ahí hasta hervir. ¿Por qué? La respuesta es simple, su aparato interno para detectar amenazas está preparado para cambios repentinos, los cambios lentos y graduales harán que su sistema se vaya adaptando a las condiciones que se le presentan y casi pasarán desapercibidas hasta que sea demasiado tarde.

Lo mismo ocurre con los empleados que a menos que se encuentren ante una situación inusual. Se mantienen pasivos adaptándose a los cambios graduales, poco a poco hasta que ya no se puede hacer nada. Para ellos es preferible esperar que las cosas pasen antes que salir a provocarlas.

Por último, hay que recordar que la cultura de investigación representa un factor determinante en cualquier empresa por ser la conexión entre la cultura de información y la de comunicación, conformando un círculo de interdependencia entre ellas tres y generando una cuarta: la de participación, de la que se hablará más adelante. En otras palabras, toda esa información que está ahí produciéndose, requiriéndose y en muchas ocasiones desperdiciándose, necesita de un proceso sistematizado de búsqueda que culmine en conocimiento, productividad y mejora continua; ésa es la principal función de la cultura de investigación, por lo que para fortalecer la de información responde a preguntas como: ¿qué información hace falta? ¿A quién? ¿Para qué? ¿En dónde está? ¿Cómo puedo atraerla y sistematizarla? De igual forma que para vigorizar la cultura de comunicación resuelve otras tantas, por ejemplo: ¿cómo hago llegar la información a quien la necesita? ¿Qué medios son los adecuados? ¿De qué manera esa información se puede seguir generando? ¿Cómo se puede generar un ambiente rico en información? o ¿cómo la información puede promover procesos de comunicación productiva para la mejora continua? entre otras.

Albert Szent-Györgyi, Premio Nobel de Medicina y descubridor de la tan necesaria vitamina C dijo: “Investigar es ver lo que todo el mundo ha visto, y pensar lo que nadie más ha pensado”, y eso aplica en todos los ámbitos de la vida, en las organizaciones también, claro está.

Cinco puntos clave a considerar en una cultura de investigación:

1. Es importante dominar el Arte de Preguntar.
2. La Cultura de Investigación es una estrategia organizacional.
3. La Investigación promueve la curiosidad, la innovación, el pensamiento crítico y la actitud proactiva.
4. La Cultura de Investigación solo es posible cuando toda la organización tiene una visión clara del futuro.
5. La Cultura de Investigación es el eje que conecta a la cultura de información y la de comunicación.

Una vez revisadas las dos primeras culturas es momento de conocer la cultura de comunicación. Comunicación en su sentido más amplio, estratégico, desde una perspectiva de la ingeniería social ¿se escucha interesante? En la práctica organizacional lo es más. Ese será el leitmotiv en el texto siguiente.

Capítulo 8

Cultura de Comunicación

Dentro de las culturas empresariales la Cultura de Comunicación es la que más peso tiene en los procesos de consolidación de una corporación, lo que se traduce en un impacto directo en la productividad, la permanencia y la expansión de la misma. La asignación de esta responsabilidad no es fortuita, ya que esta cultura representa el sistema nervioso de toda organización; gracias a la comunicación el director recorre todos los espacios de la empresa, su principal función es la de sistematizar los recursos que las culturas de información e investigación han procesado, y al hacerlo de forma oportuna controla y coordina el resto de la organización para lograr una adecuada y exitosa interacción con el medio que le rodea: en resumen, es la encargada de gestionar el flujo del capital más importante que se tiene: la información.

Entendida su naturaleza integradora es posible comprender que la comunicación es un efecto y una causa, esto quiere decir que es un síntoma y un origen. En otras palabras, siempre que hay problemas de comunicación significa que en alguna parte de la empresa algo no está funcionando como debería y debe buscarse inmediatamente el origen de ese mal, ya que de no hacerse nada lo que vendrá será un alud de dificultades y amenazas. El flujo

de información es cíclico, un espiral, una acción genera otra sucesivamente, por lo que se requiere una intervención estratégica para comenzar cualquier cambio. Así, cuando se habla de vivir en cultura de comunicación se trata en realidad de mantener un ambiente abierto o en palabras de Nosnik (2013) generar espacios ricos en uso inteligente de información. La comunicación no se trata de procesos de envío y recepción de mensajes, es necesario recordar que el principio de la comunicación es transmitir, mientras que la finalidad es producir.

Una empresa que sostiene una sólida cultura de comunicación es aquella que observa y aprovecha todos esos datos que se leen expresamente y entre líneas y que marcan el comportamiento de una organización, lo que para algunos es conocido como cultura organizacional; para autores como Galindo (2015) se trata de programas narrativos, es decir patrones de conducta que se repiten constantemente en todos los comportamientos del ser humano y que reflejan tendencias y trayectorias; conociendo éstas, es posible operar sobre ellas para modificar el quehacer de una empresa, ésa es la importancia de esta cultura.
Para Barker (1995) el éxito de una empresa radica en la conformación de una visión de futuro, saber a dónde se quiere llegar y encaminar los pasos hasta ahí, sin embargo, será una consistente cultura de comunicación la que permitirá que todos los integrantes de una empresa encaminen sus pasos

hacia el mismo punto; Senge (1994) le denomina visión compartida, misma que no sería posible sin una cultura de comunicación estable. Años atrás al estudiar ampliamente varios casos de éxito y de fracaso en empresas locales era ineludible culminar revisando sus procesos de comunicación, todo se resumía en lo que eran y lo que aspiraban ser, lo que irradiaban y lo que la gente percibía de ellas, ahí radicaba gran parte del éxito; no fue significativo entonces, sino hasta tiempo después que me involucré en el estudio de la Ingeniería en Comunicación Social (de la que se hablará en alguna otra ocasión) y fue significativo aquel aprendizaje al comprender que la comunicación es importante porque ella, en sí, es la empresa.

Uno de los grandes secretos de la comunicación altamente efectiva es mantenerse alerta a escuchar todas las voces, siempre escuchar a los propios colaboradores, nadie como ellos para saber qué es lo que realmente ocurre en la empresa. La comunicación es un proceso bilateral, recíproco, lo mismo distribuye contenidos constitutivos de la organización como las normas, misión, visión, metas, entre otros, al igual que percepciones, sensaciones, puntos de vista, críticas o innovaciones. ¿Quién no quiere tener todo ese capital simbólico sistematizado a su favor?

Por lo anterior es de considerar que en términos comunicológicos, todas las organizaciones cuentan con dos tipos de público, los internos y los externos, y no es extraño encontrar cientos de casos en los que se descuidan a los primeros porque se los considera “de casa”, desafortunadamente no siempre los integrantes de una compañía se sienten parte de ella y tarde o temprano esa sensación se traduce en problemas; puede ser que Richard Branson tenga razón al señalar que “los clientes no son lo primero, lo primero son los empleados, si cuidas a tus empleados, ellos cuidarán de tus clientes”. Por otro lado, tampoco es recomendable descuidar a los públicos externos, hacerlos sentir ajenos, poco importantes, ignorantes o ignorados; en ese sentido Martín Diez, un experimentado investigador de las neurociencias aplicadas al marketing, afirma que el cliente no siempre tiene la razón, pero siempre tiene derecho a saberlo amablemente.

Cinco puntos clave a considerar en una Cultura de Comunicación:

1. Esta cultura representa el sistema nervioso de una organización.
2. Su naturaleza es la de configurarse al mismo tiempo como efecto y como causa.
3. Su principio es transmitir mientras que su finalidad es producir.
4. Su principal función es la de construir una visión compartida.

5. Vivir en cultura de comunicación significa estar atento a todas las voces que componen una empresa.

Para finalizar se precisa señalar que la interrelación entre las tres culturas revisadas hasta ahora -información, investigación y comunicación- es la que da origen a la Cultura de Participación, que bien podría ser considerada la Cultura Empresarial por excelencia, debido a su función de garantizar la constitución de una organización inteligente, en ella se concentrará la última entrega de esta segunda parte.

Capítulo 9

Construcción de Cultura de Participación

Anteriormente se ha podido observar que existen tres culturas a desarrollar para que toda organización se encamine hacia la consolidación y permanencia, estas tres culturas - información, investigación y comunicación - dejan ver en su estructura un componente vital que de manera transversal les es necesario para desarrollarse en el día a día: se está haciendo referencia a la participación. En concreto la Cultura de Participación es necesaria para la existencia del resto de las culturas empresariales. Sin importar el tamaño de una organización, las posibilidades de éxito son limitadas cuando sus integrantes no deciden o deciden no formar parte de algún proceso, por lo que la construcción de Cultura de Participación debe ser considerada como una de las tareas más importantes en los planes estratégicos de toda empresa.

Participar en su acepción más simple significa tomar parte de algo, ser parte de un proceso, la Cultura de Participación se configura y materializa mediante sistemas de participación, es decir, de sus formas de interacción, sus redes de intercambio, los modelos de organización así como de algunos otros procesos de acción. Se podría decir que vivir en esta cultura significa participar consciente y constantemente de algún proceso, ser parte de un sistema de participación.

El proceso es complejo en la práctica porque varios son los factores que entran en juego al momento de edificar dichos sistemas, pero si además se toma en cuenta que este proceso es gradual y que los individuos no son participativos de forma innata, entonces se vuelve evidentemente necesario el fomento de la participación (García y Dueñas, 2012).

Sin embargo, esto no significa que todos los que constituyen una compañía deban participar siempre, o con la misma intensidad, o con la misma frecuencia. Para ello es necesario que existan programas definidos que describan en que momento se requiere más o menos participación, de quién si, y de quién no, con qué intención y con cuanto entusiasmo; para la configuración y regulación de esta estrategia existen diversas metodologías de intervención convenientes para el desarrollo organizacional como la Ingeniería en Comunicación Social (Galindo, 2015), que cada vez toma más fuerza y de la que se hablará más adelante.

Para comprenderle mejor es necesario recordar que existe una escala de participación con tres grandes etapas que puede ayudar a comprender los diversos grados de involucramiento que puede tener un integrante de cualquier organización (García, 2014). Las personas no permanecen constantes en el mismo nivel de participación, pueden estar hoy más activos que ayer

y mucho menos que mañana, todo dependerá de diversos factores como el compromiso, el estado de ánimo, la disponibilidad de tiempo y la información de la que disponen. La primera etapa es la participación pasiva, en ella sólo se contempla que el individuo forme parte de un proceso, que esté ahí o como máximo que aporte información. La segunda es la interactiva, incluye el trabajo compartido, hay interacción, intercambio y decisión conjunta. Y la tercera etapa conlleva un nivel de compromiso mayor para la autogestión y el desarrollo, aquí nadie espera a ser motivado sino ser un motivador, se le conoce como participación productiva.

¿Qué hace falta para que la gente sea productivamente participativa? O bien ¿Cómo se construye una Cultura de Participación? Bueno no hay recetas exactas, todo proceso requiere un diagnóstico preciso que determine las características particulares de cada caso, pero los cuatro puntos en los que siempre se coincide son: a) Motivación, que toda persona vea claramente que su trabajo le dará beneficios directos, sentir lo colectivo como propio y moverse hacia un objetivo común; 2) Consideración, ser tomados en cuenta en sus críticas, propuestas y recomendaciones, nadie domina un campo o proceso como la persona que lo vive cotidianamente; 3) Disposición de recursos, contar con todo lo necesario para desempeñar una función siempre provoca bienestar; y por último d) Reconocimiento y remuneración, ambas

son necesarias para seguir participativo, no se deben confundir los conceptos, tanto se requiere que aprecien tu trabajo como recibir retribución justa por el mismo, nunca una suple a la otra.

Tampoco hay que perder de vista que para muchos seres humanos su lugar de trabajo se convierte en un espacio tan importante como su casa ya que pasan más tiempo ahí que con sus familias, sin embargo, muchos jefes no lo consideran así de importante por lo que descuidan pequeños detalles de empatía que podrían hacer una gran diferencia; una mínima acción para unos puede llegar a significar suficiente, talvez mucho o quizá todo para el otro. Joel Barker (1995), ilustra muy bien este punto con una anécdota inspirada en los relatos del poeta y científico Loren Eiseley, quien describió que en alguna ocasión un hombre sabio caminaba por la playa y de pronto vio una figura humana en movimiento como un bailarín. Al acercarse, vio que se trataba de un joven que no estaba bailando, sino que se acercaba a la orilla para recoger algo y lanzarlo suavemente hacia el océano. El sabio se acercó y le preguntó curioso: “¡Buenos días! ¿Qué estás haciendo?”. El joven le dijo: “Estoy lanzando estrellas de mar al océano, hay sol y la marea está bajando, si no lo hago morirán”. A lo que el sabio replicó: “Y no te das cuenta que son cientos de kilómetros de playa y que a lo largo hay una gran cantidad de estrellas, tus acciones no tienen sentido”; el joven lo escuchó amablemente, enseguida

se agachó para recoger otra estrella y arrojarla al mar, mientras sonreía le respondió: “para aquella tuvo sentido”.

La construcción de esta cultura es un proceso constante, inacabado, por ello es necesario estar atento a cada acción de cualquier miembro de la organización todos los días, cada granito de arena cuenta y sus beneficios son inmensurables, desde la lealtad y la innovación hasta la consolidación de un ambiente organizacional sano, factores que sin duda allanan el camino hacia productividad y el éxito; alguna vez Margaret Mead, quien es considerada como la madre de la Antropología moderna, dijo: “Nunca dudes que un pequeño grupo de personas comprometidas puede cambiar el mundo. De hecho, es lo único que lo ha logrado”.

Cinco puntos clave a considerar en una Cultura de Participación:

1. La Cultura de Participación es necesaria para la existencia del resto de las culturas empresariales: información, investigación y comunicación.
2. Es un error pensar que todos los integrantes de una organización deberán participar siempre, con la misma intensidad y frecuencia.

3. Su construcción se fundamenta en motivación, consideración, disposición de recursos, reconocimiento y remuneración.
4. Es necesario practicar la empatía y atender los pequeños detalles.
5. Es natural que la participación fluctúe gradualmente en una escala de lo pasivo a lo productivo.

Las cuatro culturas revisadas hasta este momento requieren de procesos que se pueden empezar a desarrollar sin mayor inversión ni esfuerzo y con beneficios inmediatos, hay que recordar que los detalles hacen la diferencia, sin embargo estrategias a mayor plazo, con procedimientos sólidos y permanentes, requieren pensamiento estratégico y programas metodológicos consistentes, se podrá hablar de algunos en adelante, en la próxima edición será el turno de la Ingeniería en Comunicación Social.

Ingeniería, comunicación, sistemas y organizaciones

Capítulo 10

Las organizaciones como sistemas complejos

Para poder observar la realidad de manera distinta se requiere construir una forma de pensamiento diferente; Albert Einstein, conocido como el padre de la relatividad, decía que no se pueden resolver problemas con el mismo pensamiento con el que se generaron. En la actualidad existen muchas formas de estudiar las organizaciones, aunque son pocas las que verdaderamente se pueden concretar en estrategias y modelos de acción; y es que en las organizaciones como en la sociedad en general, no se puede solucionar una problemática descomponiéndola en pequeñas partes para su fácil manejo y análisis, para ello se requiere observarla desde su naturaleza compleja. Permítanme simplificar una definición de complejidad para fines prácticos: para que una situación o fenómeno ocurra, necesita de una cantidad determinada de elementos relacionados entre sí, mientras más elementos y relaciones tenga, más compleja será éste, y viceversa.

Para Rolando García, uno de los principales representantes del pensamiento complejo, un sistema es una totalidad organizada que no resulta de la suma de sus elementos, y al no tener límites precisos requiere de una delimitación

arbitraria para estudiarle e intervenirle, es un recorte de la realidad que se ajusta constantemente. En ese sentido un sistema complejo es una representación de un recorte de la realidad, entendido como una totalidad organizada (de ahí la denominación de sistema), en la cual los elementos no son separables y, por tanto, no pueden ser estudiados aisladamente.

Una organización cualquiera, un corporativo, una empresa, un colectivo, sin importar su tamaño, es un sistema complejo que se compone de diversas entidades entre sí, no únicamente en su interior, lo mismo ocurre hacia afuera, ahí se relaciona con otras organizaciones armando clústeres como sistemas complejos más grandes; para comprender su evolución, transformación y cambio estructural todas las interacciones son necesarias, cada una de ellas son consideradas como sus flujos de entradas y salidas, no necesariamente materiales.

El conjunto de flujos que corresponden a las interacciones de un sistema con el exterior, se le denomina condiciones de contorno. Es imposible abarcar la totalidad de todas esas condiciones dentro de un sistema complejo, por lo que se requiere orientar la atención en un encuadre de espacio y tiempo; ubicar lo que interesa resolver de una organización, tomando en cuenta su historial y su proyección, su contexto geográfico y su segmentación de mercado, por

mencionar solo algunos aspectos; esa delimitación es momentánea, solo será de utilidad para el objetivo en turno, y después deberá ser otra que responda a la necesidad siguiente.

En la dinámica de las organizaciones como sistemas complejos hay que tener en cuenta que existe una relación directa de influencia mutua a la que se le ha llamado interdefinibilidad, es decir, el comportamiento de alguno de sus miembros afectará de una u otra forma al resto; como un efecto mariposa; esta perspectiva también motiva a un sentido de comunidad y solidaridad. La apertura es otra cualidad de su naturaleza, y se mantienen así porque no son estáticos, no tienen una estructura rígida, carecen de límites definidos permanentemente, lo que fomenta con el medio externo intercambios de recursos a nivel local, regional, nacional e internacional.

Las organizaciones complejas también se estratifican en niveles de acción que marcan sus propias dinámicas, aunque siguen el ritmo de una composición general de manera sincronizada. De esa forma mantienen un principio de articulación, aunque sus miembros no actúen de manera uniforme; como es de esperarse, siempre habrá mayor o menor afinidad con algunos que con el resto, diversos intereses o preferencias, sin embargo, existe un bien común, un acuerdo, principio, objetivo, finalidad o política que marque el rumbo a seguir.

Es necesario que prevalezca un principio de organización sistémica, donde se comprenda que las modificaciones en la totalidad afectan a las partes, que las influencias externas impactan a todos, sin importar cuál sea el integrante que la reciba, la repercusión es cadena. La clave para comprender un sistema complejo se basa en un viejo y popular adagio que sugiere ver el bosque sin dejar de ver los árboles y ver el árbol sin dejar de ver el bosque.

Cinco puntos clave para concebir las organizaciones como sistemas complejos:

1. Una organización es un sistema complejo por la cantidad de elementos y relaciones que la configuran, no importa su tamaño, giro o ramo.
2. Las organizaciones se componen de todas sus interacciones, no es posible estudiarles sin tomar en cuenta su relación con lo que ha quedado fuera de un recorte arbitrario.
3. También son interdefinibles; significa que lo que sus integrantes hacen tiene impacto, tarde o temprano, en todos.
4. Como sistemas complejos también son abiertos, lo son porque al ser dinámicos requieren constantemente de intercambios con otros.
5. En ellas prevalece un principio de organización sistémica; la totalidad afecta al todo y el todo a las partes.

Exponer estos temas de manera sintética es un reto tan grande como llevarlo a la práctica. Abordar una organización como sistema complejo no es sencillo, se requiere de especialización, de un dominio de principios de estratificación, articulación y dinámica sistémica para no cometer el error de querer estudiarlas o intervenir en ellas por separado. Esa tarea no es sencilla realizarla en solitario, para ello es necesario también consolidar equipos de colaboración con especialistas en diversas áreas y mantener un diálogo abierto y permanente entre ellos. Al principio puede ser complicado, pero a la larga las ventajas son muchas en el ejercicio de la cultura organizacional.

Capítulo 11
Crisis y renovación

Lo primero que se debe considerar al hablar de crisis es que en la práctica éstas siempre suceden; cuando las crisis no ocurren, en realidad de lo que se está hablando es de amenazas, y esta diferencia es vital para poder emprender dos tipos de acciones que marcan el límite entre permanecer o extinguirse: vigilancia y gestión. El análisis del entorno y la identificación de posibles factores que afecten el transcurso de una planeación en marcha es considerado como vigilar las amenazas. Por otro lado, aquellas acciones que se emprenden para reducir las afectaciones que producen los cambios inesperados de consecuencias graves se denomina gestión de crisis. Entonces se puede decir que el objetivo principal de la vigilancia de amenazas es evitar las crisis; no obstante, ambas tareas son indispensables para gozar de longevidad en buen estado.

Una crisis es definida por la Real Academia Española como una situación difícil que es apreciada como un cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso, o en la manera en que éste es apreciado. A partir de entonces puede entenderse como la alteración del panorama que se había presupuestado debido a situaciones que obstaculizan el cumplimiento de las expectativas. Las

causas que generan las crisis son infinitas; aun así, se les puede clasificar en: endógenas, cuando su origen proviene del interior de las organizaciones que las padecen, y exógenas cuando son factores externos a éstas las que las provocan. También serán intencionadas cuando son promovidas deliberadamente o no intencionadas al no haber un propósito voluntario de fondo.

El ciclo de vida de una crisis, como cualquier otro fenómeno, se compone de origen, desarrollo y cierre, es un proceso que puede ser en un corto o largo tiempo dependiendo de diversas circunstancias y razones. Ese lapso entre el inicio y el fin depende en gran medida de que la crisis sea reconocida con oportunidad o ya hasta que sea demasiado tarde. Ahora bien, el hecho de que una crisis sea advertida oportunamente no garantiza que se puedan evitar los daños, pero si puede ser factor para reducirlos.

Ante cualquier crisis es indispensable seguir estratégicamente cuatro momentos para gestionarla: impacto, contención, reestructuración y renovación. En el impacto, el cambio llega y lo altera todo, hay una sensación de miedo, inseguridad, dolor, desorientación y enojo que difícilmente desaparecerá en el resto de los momentos, no obstante, hay que reaccionar lo antes posible y actuar en consecuencia. En la contención corresponde buscar de nuevo el equilibrio y reorganización, mitigar los daños y reacomodarse, el objetivo

es sofocar el problema. Para un tercer momento lo peor ha pasado, en la reestructuración toca diagnosticar el estado actual tras lo ocurrido, planificar y reorganizar, significa un cerrar un ciclo y abrir otro que comienza con el último momento. La renovación se entiende como la ejecución del nuevo plan para seguir adelante, pretende establecer un nuevo equilibrio y crecer, puede ser el último peldaño, pero no es el menos importante, ya que si no se desarrolla de forma correcta nada de lo anterior tendrá sentido.

Renovar es cierre y apertura; así como se da por clausurado un proceso de adversidad, pérdida o riesgo, también se inauguran tiempos de expectativa, esperanza y optimismo, aunque eso no significa que la desconfianza se ha disipado o que no se deba guardar la cautela necesaria para emprender nuevos caminos. Este es el espacio ideal para construir algo distinto a partir de la experiencia, significa que si una crisis llegó es porque algo no estaba haciéndose bien, empezando por la vigilancia de las amenazas que seguramente mostraba fallas que no se vieron o quizás no se identificaron; por ello no es aceptable seguir haciendo las cosas de la misma forma. Es en la renovación donde se presenta una mayor resistencia al cambio, todo mundo anhela volver a un plano de confort, y es justamente ahí donde se requiere de un mayor esfuerzo que no siempre se está dispuesto a invertir. Para evitar llegar desgastado al final del ciclo es recomendable construir un plan de contingencia cuando

hay tiempos de bonanza, lo que se traduce en destinar periódicamente un porcentaje de energía y de recursos para estos fines.

Cinco puntos clave para gestionar la renovación como proceso posterior a una crisis:

1. Es indispensable distinguir y dominar el oficio de vigilar las amenazas y de gestionar las crisis para mantener larga vida y buena salud, tanto en lo individual como lo organizacional.
2. A las crisis hay que reconocerlas como situaciones que obstaculizan el cumplimiento de un plan que está en marcha, cuyas causas pueden ser endógenas o exógenas, intencionadas o no intencionadas.
3. Un factor determinante en la gestión de crisis es advertirlas oportunamente, así como el momento del ciclo de vida en que se encuentran; identificarlas a tiempo no garantiza la ausencia de daños, pero sí los mengua.
4. Una adecuada estrategia para afrontar las crisis considera acciones pertinentes en cuatro momentos clave, una vez que éstas se presentan: impacto, contención, reestructuración y renovación.

5. El momento más importante en la gestión de crisis es la renovación, ya que es ahí donde se fragua una lucha entre la resistencia al cambio y la adopción de nuevos paradigmas.

La distancia que existe entre crisis y renovación se alarga o se acorta según la capacidad que se tenga para sistematizar la experiencia, es decir, hacer el registro de lo que ocurrió: desde las causas, lo sucedido, las acciones emprendidas y los resultados. De igual forma una correcta sistematización del proceso también permite la construcción y consolidación de un plan de contingencia que favorezca una reacción con mayor fuerza para reducir los efectos negativos que conlleva toda crisis.

Capítulo 12

Cambios cosméticos y revolucionarios en las organizaciones

En toda organización existe una constante paradoja imposible de eludir: por un lado, se encuentra el deseo de transformación, y por el otro el miedo a lo desconocido; y es justamente esta disyuntiva, entre la tendencia a innovar y la resistencia al cambio, lo que puede provocar un estado de renovación que consigue ser real o meramente ilusorio.

La clave para realizar con éxito la gestión del cambio radica en planificar y correr riesgos, lo que significa estar dispuesto a invertir recursos y asumir que las cosas no pueden salir del todo como se esperan. Una apuesta que en principio no es nada atractiva si se parte de una postura pesimista, sin embargo, también se podría presumir un escenario donde las expectativas sean superadas; de un modo u otro el proceso no es sencillo. Quinn (1997) explica que esto es normal debido a que, en las organizaciones, como en las personas, la identidad se construye mediante conocimientos y competencias a las que a menudo hay que abandonar para emprender cambios reales, lo cual significa caminar desnudos rumbo al país de la incertidumbre, algo que siempre será inevitablemente aterrador.

Si una empresa puede experimentar verdaderos cambios, lo hará solamente si las personas que la conforman también están dispuestas a hacerlo, no existen cambios organizacionales sin cambios personales; el primer paso consiste en reconocer que todo cambio, por mínimo que parezca, conlleva una dosis de incomodidad, la reinvención de uno mismo resulta ser un proceso doloroso, apropiarlo así puede facilitar la implementación de acciones paliativas para una superación expedita.

Básicamente existen dos tipos de cambios: aquellos que son superficiales y momentáneos, reconocidos como cambios cosméticos; y otros que son profundos, radicales y con mayor longevidad, identificados como cambios revolucionarios.

Los cambios cosméticos son más comunes en la cotidianidad de las organizaciones; con la intención de no generar mayores molestias se realizan acciones que atienden las necesidades y problemas de manera trivial, obteniendo en la mayoría de los casos resultados favorables, pero por corto tiempo, lo que enseguida replica la situación anterior o genera inconvenientes de mayor envergadura. Los cambios cosméticos no atienden una visión de futuro, ni atienden la situación de raíz, su relativo éxito provoca, en quien realiza la acción, la ilusión de hacerse cargo y le hace suponer que lo que está

mal son diversos factores, pero nunca la atención del problema de forma somera. Cabe señalar que un cambio cosmético no es una acción con dolo o mala fe, en todo caso si se le declarara como cambio profundo, sabiendo que ciertamente no lo es, debería ser reconocido como un fraude.

Por su parte, los cambios revolucionarios requieren de mayor inversión, de una metodología y rigor que no cualquiera está dispuesto a seguir. Un cambio a profundidad implica establecer un plan de acción que necesariamente debe incluir con claridad la descripción de la situación actual y la deseable, es decir ¿desde dónde se está partiendo?, y ¿a dónde se pretende llegar?, además de los recursos disponibles, las estrategias de acción y los mecanismos de evaluación del proceso.

Debido a que nunca es recomendable tomar una postura intolerante a la corrección, los cambios revolucionarios requieren de un proceso de evaluación constante, saber dónde y cómo se pueden hacer ajustes a la estrategia elegida. Este proceso implica dominar cómo se medirá, oportunamente, el cumplimiento de las expectativas a partir de las acciones emprendidas; no se debe perder de vista que no hay nada más desgastante que seguir un camino largo que parece no llegar a ningún lado, y tampoco hay algo más devastador que arribar a un destino cuyo panorama es igual o peor al que se abandonó; en

estos casos, asumir que todo saldrá bien y confiar en exceso es tan grave como emprender un cambio a fondo sin un plan detallado, los finales sorpresivos no siempre arrojan buenas noticias.

Frente a alguna contingencia es posible implementar alguno de los dos tipos de cambio, no obstante, hay que considerar sus diferencias, requerimientos y alcances; incluso en una planificación estratégica puede ser útil el impulso de ambos. En la gestión del cambio es tan necesario un plan estratégico como el liderazgo y la cultura de participación (García, 2015); la figura del líder orienta, guía y dirige, mientras que la construcción de la participación promueve la distribución de la responsabilidad del cambio profundo en una tarea compartida donde cada quien sabe lo que le corresponde invertir y recibir.

Por otro lado, no existen categorías estandarizadas de actividades que correspondan a un tipo de cambio o a otro, por ejemplo, pensar que un cambio cosmético es la rotación de personal, mientras que un cambio profundo es la reestructuración de las funciones de un puesto; en definitiva, no podría considerarse así. El tipo de cambio al que corresponde depende de la identificación y delimitación que se haga de las problemáticas, en cierto modo todo depende del diagnóstico de las necesidades; en ese sentido existe un amplio catálogo de metodologías disponibles para diagnosticar, diseñar

e implementar estrategias de acción, incluso hay algunas que cubren esas tres fases de la implementación del cambio, como podrían ser la Ingeniería Estratégica Socioeconómica o la Ingeniería en Comunicación Social, por mencionar un par de ejemplos.

En definitiva, el aspecto más relevante del cambio es no permanecer estático, proponerse como una organización abierta a escuchar todas las voces y atender todas las personalidades. En ocasiones los colaboradores pueden dar la impresión de no estar interesados en reinventarse, sin embargo, como señala Rogers (1983), frente a la innovación siempre habrá pioneros, así como primeros adoptadores, pero también los habrá un poco más lentos para aceptar las permutas y algunos más rezagados; de una forma u otra, con paciencia, transparencia y claridad, el cambio llegará a donde se había planeado.

Después de todo no hay que olvidar lo que Arthur Schopenhauer, filósofo alemán reconocido como uno de los pensadores más emblemáticos del siglo XIX, advirtió en su momento: “el cambio es la única cosa inmutable”; o lo que en otras palabras y varios siglos antes, el griego Heráclito decía de otra forma: “Nadie se baña en el río dos veces porque todo cambia en el río y en el que se baña”.

Cinco puntos clave para gestionar el cambio revolucionario:

1. Identificar la inevitable paradoja entre el deseo de innovar y la resistencia al cambio.
2. Todo cambio conlleva una dosis de dolor que al reconocerse puede ser paliada.
3. Aprender a diferenciar los cambios cosméticos de los revolucionarios.
4. Un cambio revolucionario implica conocer el estado actual y el deseable, acceso a recursos y el dominio de estrategias y metodologías.
5. El cambio profundo requiere de una figura de liderazgo tanto como de un proceso de construcción de cultura de participación en todos los involucrados dentro de la organización.

Si el entorno cambia, todo cambia, y toda transformación, por pequeña que sea, provoca un fenómeno al que Barker (1995) denominó “retorno a cero”, significa volver a empezar, a veces dejar de creer en todo lo que se daba por asentado y otras veces construir sobre lo que se tiene; cambiar es estar atento a aprender de lo nuevo como de la experiencia.

Por ello, evitar los riesgos del cambio intentando mantenerse inmutable y realizar sólo cambios cosméticos tienen muchas cosas en común, pero la más peligrosa es que ambos procesos pueden traducirse como una muerte lenta.

Capítulo 13

Innovación: de pioneros a adoptantes tardíos

Todas las empresas tienen procesos de innovación diferentes, con variadas estrategias y con atención a diversas necesidades; sin embargo, en todas ellas se puede encontrar que, como común denominador, en el proceso de adopción del cambio siempre habrá quienes se atrevan a ser los primeros frente a otros que esperen hasta el final para sumarse.

Esta curva de adopción se debe en gran parte a un factor determinante que fue estudiado a profundidad por el sociólogo norteamericano Everett Rogers en la década de los sesenta. En su propuesta, conocida como la Teoría de la difusión de innovaciones, expone que toda innovación atraviesa por un ciclo de divulgación mediante ciertos canales, hacia los miembros de un sistema social en un tiempo determinado. La efectividad del cambio radica justamente en el ejercicio estratégico con que se gestionen los canales, el tiempo y la selección del público meta.

Si el tiempo de adopción de la innovación es muy largo, el ánimo, la emoción y la energía se desgasta, si es corto, se genera desconfianza y se cometen errores. Si el público no es el indicado, es decir, que no son ellos quienes

toman las decisiones, el resultado será la indiferencia. Por otro lado, cuando los canales son inadecuados el mensaje se pierde, no se comprende o no es suficientemente persuasivo.

Una vez que estos tres aspectos anteriores se han superado, lo que sigue es confrontar el principal reto de la estrategia: la incertidumbre. Esta sensación representa el mayor ruido del esquema. Se define como el grado en que un número de alternativas se perciben como resultados posibles frente a una situación, y la probabilidad de que cada una de ellas ocurra realmente.

El elemento más importante para disminuir los grados de incertidumbre es la información, no solamente en su sentido de acumulación, poseerla, sino en el de su gestión, usarla inteligentemente. El conocimiento sobre el camino y la claridad en las acciones a seguir en la transición de un estado actual a otro posible, promueve la seguridad en los adoptadores.

Para que el integrante de una organización se sume a la implementación de innovaciones es necesario que comprenda con claridad el beneficio que se producirá con el cambio, en otras palabras, su relativa ventaja para mejorar; también es indispensable que dicha propuesta sea compatible con el corazón ideológico, con la experiencia o historial de la organización y con

las necesidades de los adoptadores potenciales. Para que una innovación encuentre menor renuencia es importante que llevarla a cabo no se perciba como algo complicado, que sea fácil de ensayar para probar y corregir; y que sus resultados sean visibles en el corto, mediano y largo plazo.

La difusión y adopción de innovaciones consta de cinco etapas identificadas como conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación. La primera de ellas se refiere al momento en que los involucrados en el cambio, se enteran de su existencia, de su funcionamiento y sus alcances; la persuasión es la formación de una actitud a favor o en contra de ella; la tercera, ocurre cuando los adoptantes se comprometen con acciones para aceptarla o rechazarla; por implementación se entiende su puesta en marcha, su uso; en la última etapa, lo que se busca es el reforzamiento de la decisión que ya se ha tomado previamente respecto a ella.

La oposición que presenta un adoptador potencial frente a una innovación se conoce con el nombre de resistencia al cambio, que como se pudo observar anteriormente, es el resultado de infinidad de factores que bien podrían resumirse como la incertidumbre que genera lo desconocido. En este proceso Rogers también logró categorizar a los adoptadores potenciales en cinco tipos: innovadores o pioneros, primeros adoptadores, mayoría temprana, mayoría

atrasada y aletargados; todos estarán presentes sin excepción, por lo cual es requisito conocerlos y elaborar estrategias y tácticas para que cada uno de ellos sume.

Seis puntos clave para la adopción de innovaciones en la organización:

1. Una innovación es un cambio, un proceso de transición entre un estado actual y uno posible que se percibe como ideal.
2. La planeación estratégica en la gestión de los canales, el tiempo y la selección del público meta facilita la adopción de innovaciones.
3. El factor más importante para disminuir la incertidumbre es el fortalecimiento de la cultura de información.
4. Para facilitar su adopción deberán mostrar ventajas relativas, compatibilidad con el sistema, mínima complicación operativa, posibilidad de experimentación o ensayo y visibilidad de resultados oportunos.
5. Se requiere acompañamiento e intervención estratégica durante las cinco etapas del proceso de difusión y adopción de innovaciones: conocimiento, persuasión, decisión, implementación y confirmación.
6. Existen cinco tipos de adoptadores a considerar cuando se implementan cambios: pioneros, primeros adoptadores, mayoría temprana, mayoría atrasada y aletargados.

Aunque es tentador asumir que lo ideal sería contar con solamente innovadores o pioneros, eso no es posible, tampoco realista o deseable; cada innovación tiene un curso que seguir. Lo recomendable es reducir los lapsos en el gradiente que existe entre los pioneros y los aletargados; mientras menos tiempo transcurra entre unos y otros serán más visibles y profundos los resultados positivos. El mejor escenario es que los más resistentes al cambio sean la menor población, sobre todo porque no es posible distinguir cuándo termina una innovación y comienza otra.

Capítulo 14

Paradojas y contradicciones en las organizaciones

En la dinámica de las organizaciones suelen presentarse situaciones cotidianas que colocan frente a uno la posibilidad de actuar según un escenario determinado u otro, se les conoce coloquialmente como disyuntivas. No se trata de otra cosa sino de elegir entre alguno de dos caminos que suelen ser, en teoría, diametralmente opuestos, también conocidos como contradicciones. En términos generales una contradicción es una incompatibilidad entre dos situaciones, es decir, entre dos posturas que son mutuamente excluyentes y que están en permanente tensión por establecerse una sobre la otra. Como puede observarse, de inicio hay dos aspectos clave a considerar: primero que existe una tensión constante entre ambas alternativas para ser seleccionadas; y segundo, que es complicado conocer cuál de las dos es la más propicia para ser electa; lo que se traduce eventualmente como una situación ante la cual es imposible mantenerse inmóvil, pasivo o indiferente, porque aun en la decisión de ignorarlas ya se está dando el primer paso hacia una de los dos estados posibles.

El abordaje de la contradicción para la toma de decisiones estratégicas no es nuevo, tiene sus orígenes en los años ochenta, en donde se optó por reconocer que este choque entre dos posturas que se contraponen es relativamente aparente, en otras palabras, ambos procesos son susceptibles de tener las mayores ventajas, por lo que es recomendable nos descartar alguna a la ligera, sino tratarlas con la misma importancia hasta que sea posible tomar una decisión a partir de las condiciones de cada caso y de su contexto externo, lo que por supuesto no significa que la contradicción no exista o desaparezca. Así es como, entre varios conceptos utilizados, nace y toma fuerza el término paradoja para referirse a ellas. Una paradoja se puede definir como un conjunto de elementos interrelacionados y contradictorios que en un entorno organizacional existen simultáneamente y persisten en el tiempo, son percibidas como dualidades que permanecen en tensión y oposición, pero que mantienen una relación dinámica entre sí.

Los estadounidenses Marshall S. Poole y Andrew H. Van de Ven, expertos en cambio organizacional, fueron los pioneros en el campo del tratamiento de las paradojas, propusieron en 1989 cuatro formas de abordarlas, mismas que se resumen como: primera, aprender sobre la convivencia entre los polos opuestos; segunda, identificar la conexión entre ambos para determinar la aplicación exitosa de estrategias según su nivel de análisis espacial, por

ejemplo si es en el nivel micro o macro; tercera, elegir temporalmente uno de los opuestos para monitorear las formas de afectación entre ambos, mientras se estudia y comprende cómo es y cómo influye el lado tratado sobre el que quedó pendiente; y cuarta, introducir elementos diferentes para intentar resolverla sin caer en simplificar la problemática o ignorar la propia paradoja.

Más recientemente, Wendy K. Smith y Marianne W. Lewis, académicas estadounidenses, consultoras en comportamiento organizacional, reconocidas como dos de las principales representantes del pensamiento paradójico contemporáneo, han identificado que existen diversos tipos de paradojas, a las que para su análisis y solución han separado en categorías, reconociendo que de la interrelación entre ellas se pueden desprender otras más, las cuatro básicas son: de aprendizaje, entendidas como aquellas que surgen de la innovación y el cambio; de pertenencia, relacionadas con identidad y colectividad; de organización, inherentes a las dinámicas de obtención de resultados, empoderamiento, dirección o control; y por último, las de desempeño, que tienen que ver con el ejercicio cotidiano de cualquier grupo.

Para Marianne Lewis también existen tres formas básicas de afrontar las paradojas al interior de los grupos de trabajo, cada una con sus respectivos riesgos, perjuicios y beneficios: aceptación, como medida para evitar conflictos

entre los miembros; confrontación, para provocar discusiones en el equipo, reducir tensión y resolver en colectivo; y por último, trascendencia, que implica apropiarse de un pensamiento alternativo, no tradicional, para la resolución de problemáticas.

Afrontar paradojas implica una postura autocrítica, reflexiva, social, abierta al cambio y al aprendizaje, atenta a la factibilidad de lo deseable, considerando a la organización como un sistema de totalidades y partes interactuando.

Cinco puntos clave para aprovechar las paradojas en favor de la organización:

1. La paradoja es la manera en la que estratégicamente se puede abordar la contradicción organizacional para obtener el mayor provecho de ella.
2. Se entiende por paradoja al conjunto de elementos interrelacionados y contradictorios que existen de manera constante en el tiempo y que dificultan la toma de decisiones, por lo que debe ser atendida como una dualidad estratégica, donde ambos elementos son potencialmente relevantes.
3. Poole y Van de Ven proponen cuatro estrategias para abordarla: aceptarla y utilizarla constructivamente; separar los opuestos espacialmente para su análisis; separarlos temporalmente para

comprender sus grados de influencia mutua; o introducir un concepto nuevo intentando resolverla.

4. De acuerdo con Smith y Lewis, para su resolución, se clasifican en paradojas de aprendizaje, de pertenencia, propias de la organización y de desempeño.

5. Aprovechar las paradojas compromete forzosamente a procesos de aceptación, confrontación o trascendencia, entre los que se debe elegir sagazmente.

Por supuesto existen otros enfoques que vuelven el panorama un tanto más complejo, se habla ya no solamente de dilemas, sino de tetralemas, por ejemplo, aunque eso es motivo de otra reflexión, por ahora es conveniente pensar que desde una postura del pensamiento estratégico la cuestión gira en torno a cómo los integrantes de cualquier organización pueden implicarse competentemente en las alternativas de una paradoja, ya sea de manera simultánea o no, pero obteniendo el máximo provecho posible para su sistema. Tener la capacidad de analizar y actuar firmemente en virtud de una decisión frente a un mundo de posibilidades, es una cualidad que no todos están dispuestos a asumir o cultivar.

Capítulo 15

Ambigüedad organizacional: clave para la innovación

En el campo de la administración el concepto de ambigüedad suele tener, por un lado, connotaciones negativas, ya que es asociada con debilidad, o incluso con incapacidad para dirigir procesos o tomar decisiones; por otro lado, también puede ser considerada como una fuerza que permite reflexiones profundas, asunción de nuevos enfoques, promoción de cambios e innovaciones. El término en sí mismo es ambiguo, ya que como lo marca su propia definición, puede entenderse de varios modos o admitir distintas interpretaciones y dar, por consiguiente, motivo a dudas o confusiones.

Este fenómeno es parte de la naturaleza compleja de toda red de relaciones que se produce en cualquier empresa, en la cual hay tantos elementos en juego que es difícil atenderlos a todos desde una sola posición; por lo que hasta cierto punto es normal que exista una compulsión por el control frente a la incertidumbre que genera la ambigüedad. En ese sentido se asume que, a menor miedo a la incertidumbre, mayor aceptación a la ambigüedad, y viceversa. En consecuencia, las organizaciones tratan de evitar acciones que les impliquen altos niveles de ambigüedad porque eso les representa una

amenaza a su estabilidad, como alternativa a ello prefieren establecer tareas concretas con instrucciones específicas, y adecuarlas muy de vez en cuando de manera fiscalizada.

Entre la literatura especializada se reconocen, entre otras, cuatro fuentes de ambigüedades frecuentes: las de intención, donde no es posible especificar la consistencia de una decisión frente a los resultados esperados; las de comprensión, originadas por la dificultad para entender una conexión entre acciones y sus consecuencias; las de historia, que se presentan como problemas para establecer el origen y desarrollo de un evento crucial, en ellas hay varias versiones, no se sabe exactamente qué paso, ni cuándo; y por último, las de organización, entendidas como la imposibilidad para identificar patrones de conducta y tipos de participación entre quienes toman decisiones. Si sumamos estos cuatro tipos a todos aquellos que se generan de las diferencias entre lo que prefieren los colectivos y lo que desean los individuos, entonces la vida organizacional se vuelve aún más enredada, y sus ambigüedades se multiplican.

Como ya se señaló anteriormente, todo se resume a una constante tensión llamada incertidumbre que se inclina algunas veces hacia el control y otras más hacia la ambigüedad. Lo ideal es obtener beneficios de este proceso que nunca deberá estar completamente vencido ni a un lado, ni al otro. Cuando

no se tiene un éxito asegurado, se mantiene un estado de alerta permanente. El control permite orden y equilibrio; mientras que la ambigüedad favorece la observación continua para mejorar los procesos sobre la marcha, la experiencia y los resultados previos. Lo más importante es que la compensación de ambas promueve el dinamismo y el crecimiento, porque en el campo de lo perfectible se encuentran los nichos para la innovación.

Karl E. Weick, un estadounidense experto en procesos organizacionales, pionero de tendencias como el mindfulness o el sensemaking, también acuñó la perspectiva del loose coupling, traducido como acoplamiento flexible o flojo acoplamiento; en este último expone que las conexiones entre segmentos de una organización no se mantienen con una fuerza constante, si no variable, en otras palabras, no es posible definirlas como monolitos, más bien es una estructura con algunos componentes más acoplados entre sí que otros. Esto, lejos de hacerlas débiles o desarticuladas, les otorga ventajas frente a las ambigüedades, ya que las alteraciones que estas provocan en un segmento, no afectan al resto de manera inmediata debido a este acoplamiento flexible, y eso se traduce como un mayor margen de maniobra para reorganizar recursos y estrategias antes de que todo llegue a colapsar.

Finalmente se puede señalar que la ambigüedad desempeña un rol mucho más relevante que el que tradicionalmente se le atribuye; no obstante, se dificulta su defensa y otorgamiento de mayor confianza porque suele plantear más preguntas de las que responde, y no cualquiera está preparado para trabajar con esas condiciones, solo aquellos que le han concedido un grado de catalizador de conflictos. Aun así, el hecho de que algunos no quieran verlas no significa que no existan o que se puedan eludir.

Cinco puntos clave para aprovechar la ambigüedad para la innovación:

1. Asumir que la ambigüedad es un fenómeno inherente a toda interacción social y por lo mismo más que temerle hay que sacarle provecho.
2. Se debe buscar el equilibrio en la tensión constante de incertidumbre que se inclina hacia el control o hacia la ambigüedad: ambos son necesarios.
3. Seguir la norma que indica que, a menor miedo a la incertidumbre, mayor aceptación a la ambigüedad, y viceversa.
4. Hay que concebirla como una oportunidad para promover escenarios perfectibles, ya que ahí es donde se encuentran los nichos para la innovación.

5. Debe ser vista como un catalizador de conflictos del que se puede servir estratégicamente gracias al acoplamiento flexible que presentan las organizaciones.

En síntesis, no se trata de evadirlas ni de provocarlas, las ambigüedades son parte inherente en la configuración de cualquier tipo de interacción humana, imposibles de evitar, lo que toca es estar atento para reconocerlas y sacar provecho de ellas. No es malo tener miedo a la incertidumbre, pero si lo es dejar que ese miedo domine los procesos, al grado de provocar un estado estático que a la larga provocará mayores daños que el riesgo que se pretende evitar, después todo, una ambigüedad no es más que otro tipo de paradoja tras de la cual se tejen mundos posibles.

Capítulo 16
Empoderamiento o autonomía

En los últimos años el concepto de empoderamiento ha tomado diferentes connotaciones, en sentido estricto, el término proviene del inglés empowerment que significa tomar poder sobre algo; en el campo de la sociología, donde inicialmente se forjó la palabra, representa tener acceso a controlar diversos recursos para incrementar la puesta en marcha de capacidades políticas, sociales y económicas, con el fin de concretar cambios revolucionarios sobre un orden establecido.

En el ámbito organizacional empoderar se ha comprendido desde su origen como la capacidad que tienen las empresas para distribuir el poder entre todos o algunos de sus integrantes, de tal manera que estos sean capaces de asimilar los procesos de toma de decisiones de manera exitosa, sin necesidad de un acompañamiento constante por parte de sus directivos, es decir, que determinados colaboradores tengan el poder de ser agentes de cambio en sus propios entornos de influencia.

Este proceso resultó en diversos casos de éxito durante mucho tiempo, no obstante, al extrapolarse a otros planos de la vida social, comenzó a ser cuestionado sobre el papel que juegan los terceros en esta dinámica. La idea de distribuir, dar u otorgar el poder, por parte de uno hacia el otro, es lo que ha generado el suficiente ruido como para ser objeto de análisis; ya que justamente, entendido así, se resta poder a uno mismo, se subestiman capacidades de obtenerlo por cuenta propia.

Por otro lado, los defensores del fenómeno, argumentan que es posible hablar de una capacidad de darse poder a sí mismo para conseguir el cumplimento de sus objetivos o aspiraciones. En ese sentido el empoderamiento se entiende como una capacidad humana que no implica ser objeto de otros, sino donde cada quien es capaz de gestionar lo que necesita. Bajo esta perspectiva la colectividad toma otra dimensión, ya que de igual forma en que es capaz de facultarse de manera individual, también lo es en un sentido cooperativo, de hecho, hay quienes postulan mayores ventajas de un ejercicio en red que de uno en solitario, como en el caso del empoderamiento femenino, por mencionar solo el ejemplo más emblemático.

Es en este planteamiento en que otras concepciones toman mayor fuerza, como el caso de la Autonomía, que significa etimológicamente gobernarse a

uno mismo, excluyendo la presencia de otros en la toma de decisiones, esto en contraposición de la heteronomía que precisamente hace referencia a vivir según las normas que externos imponen sobre la voluntad propia.

Visto así, la heteronomía no encuentra mayor resistencia en sus procesos, al contrario, se fortalece de la sumisión, la ignorancia, la indiferencia y la resignación o comodidad de quienes la viven; y es solamente cuando este sistema confiere espacios para que otros practiquen el control sobre determinadas condiciones cuando es posible hablar de empoderamiento. El poder, desde esta postura es un capital que se concede y no que se gana, mucho menos que se construye; lo cual, por supuesto, no cae nada bien entre quienes consideran que el ser humano debe tener la libertad de agenciar su potencial. Por ello la autonomía es comprendida como la facultad de obrar con criterio propio e independencia.

Sin embargo, la autonomía también encierra algunas trampas en las que es fácil perderse, y es que en muchos casos se le comprende como la imperiosa negación de los demás, como un camino que solo en solitario es posible. Quizá sea necesario hablar de una autonomía responsable, en la cual se eviten tendencias extremistas. Esta configuración se propondría como el grado en el que todos los individuos gozan de libertad en sus elecciones personales, y de voz y voto en las decisiones grupales que afectan su vida.

La autonomía responsable, como un sistema auto-organizador debe trabajar constantemente para construir y reconstruirse, para diseñarse y rediseñarse según las necesidades que genera la transformación de su contexto; es por ello que requiere derrochar toda su energía en esa adaptación a las circunstancias en que se desarrolla; lo que de acuerdo al segundo principio de termodinámica implica forzosamente extracción energética externa. Paradójicamente, para ser autónomo se debe depender del mundo exterior; una dependencia que además resulta ser también informativa, ya que todo ser vivo obtiene información del mundo externo para poder organizar su comportamiento.

En este punto, hay suficientes elementos para introducir la imagen de un empoderamiento autónomo, así es, lo mejor de ambos fenómenos sociales; una conducta que conste de la capacidad de hacerse de poder por cuenta propia y ejercérselo con responsabilidad a partir de un pensamiento crítico, en una interacción dinámica con otros; una relación de autoridad y autodeterminación que haga valer con dureza el derecho a gestionar las propias facultades.

Cinco puntos clave para comprender la relación entre empoderamiento y autonomía:

1. Empoderamiento es la acción de hacerse con el poder para obtener algo.

2. La mayor crítica que se hace al empoderamiento es la participación de terceros, al considerar que el poder se otorga y no se autogestiona.
3. Autonomía es la oposición a un proceso donde se siguen normas impuestas por otros. Es más un proceso de autogobierno y autocontrol.
4. La trampa de la autonomía radica en creer que no es necesaria la relación con los otros, por ello se postula la necesidad de una autonomía que no sea extremista y que apele a la construcción de cultura de participación.
5. Un empoderamiento autónomo involucra la capacidad de hacerse con el poder por cuenta propia, sin depender de que otros lo concedan, pero sin rechazar la dinámica en red, ni la posibilidad de un empoderamiento colectivo.

El empoderamiento autónomo deberá colocarse en un contexto de constricciones de diversos tipos, cuyos límites están acotados por las obligaciones y los derechos de los demás, quienes, por cierto, también buscarán alcanzar sus objetivos, condicionados por el resto de la comunidad.

La noticia es que también es posible emprender una lucha por alterar aquellos límites, patrones o condiciones en que se vive, si estos ya han sido rebasados; para lo cual se debe ser consciente de lo que implica promover cambios en una sociedad que persigue mantener un perímetro de prácticas socialmente reconocidas como válidas y con una autonomía acotada.

Capítulo 17
Liderazgo homoheterófilo

En la cotidianidad de las organizaciones es indudable el papel fundamental que desempeñan los líderes para el cumplimiento de los objetivos. Aunque no es una garantía, los integrantes de un colectivo se sienten más seguros y dispuestos a desempeñarse mejor si cuentan con una figura que los guíe, los oriente y los respalde ante determinadas contingencias. Aun cuando la presencia del líder es permanente, su mayor virtud es la de pasar desapercibido en situaciones ordinarias, dejando a cada quien hacer lo que le toca, pero manteniéndose atento para motivar, dirigir, gestionar o producir junto a otros cuando sea necesario; esa confianza en su capacidad de respuesta es lo que le otorga su valor.

Existen diversas categorías y clasificaciones del liderazgo, todas aportan su parte para comprenderle mejor en la práctica; sin embargo, en el ejercicio operativo de una organización, el tipo de líder del que se hablará enseguida es indispensable para conducir procesos de cambio, innovación o mejora continua.

En la literatura fundamental de los estudios del comportamiento humano, aparecen los nombres de los sociólogos Georg Simmel, Robert Merton, Paul Lazarsfeld y Everett Rogers; sus trabajos aportaron, en distintas épocas, dos conceptos elementales para comprender mejor las formas de interacción humana desde lo individual a lo colectivo y viceversa: homofilia y heterofilia.

Hemos de entender un grupo homófilo como aquella agrupación donde sus integrantes son similares en muchas de sus características, están reunidos porque se parecen, comparten formas de pensamiento, creencias, principios, gustos, o preferencias. Esta tendencia es natural en los seres humanos porque se sienten más seguros o cómodos acercándose con aquellos que vislumbran como afines.

Compréndase entonces a un grupo heterófilo, como aquellos individuos que se saben distintos en sus principales cualidades, pero que aun así se congregan porque comparten un fin común, una demanda o una necesidad, o bien, porque entienden que en conjunto son mucho más fuertes y proactivos que por separado.

Este es el momento de aclarar dos aspectos importantes sobre lo mencionado, primero, que aunque puedan llegar a utilizarse otros conceptos para

exponer estas oposiciones entre grupos, como por ejemplo: homogéneos y heterogéneos, similares y distintos, cercanos y lejanos, por mencionar algunos, existen diversos aspectos que a profundidad serían suficientes para descartarlos como calificativos; por ahora bastará con asumir que la clave radica en el concepto de las filias como simpatías, preferencias o inclinaciones, que pueden ser iguales o diferentes entre las personas, lo que eventualmente les llevaría a agruparse o no hacerlo, de manera permanente o temporal, con un comportamiento colectivo o con otro.

El segundo aspecto relevante para comentar, es que en la práctica estos grupos no actúan por separado, no se mantienen aislados entre sí, sino que se complementan, se mezclan y conviven en el día a día, en ocasiones con bastante éxito y otras más no tanto, las posibilidades de interacción entre individuos y entre comunidades son infinitas.

Ambos tipos de comportamiento son tan comunes como necesarios y naturales en una organización, conllevan ventajas y desventajas, áreas de oportunidad que pueden ser aprovechadas solo por quienes dominan el tema. Por ejemplo, debido a que comparten demasiadas cualidades, los integrantes de un grupo homófilo ven las cosas de una manera similar, lo que en ocasiones puede provocar que no existan suficientes alternativas de innovación o solución

ante una crisis, es como si se les presentara una especie de ceguera ante una situación, debido a que todos tienen un panorama similar enfrente. Por otro lado, un grupo heterófilo ve diversas alternativas, cada quien observa un escenario distinto y presenta variadas alternativas de acción, no obstante, su diversidad y poca afinidad dificulta que se pongan de acuerdo sobre el camino a seguir, es como si presentaran dificultades de lenguaje, problemas de comunicación.

Este tejido de relaciones es lo que hace más complicado el ejercicio de un líder del cual se hablaba en un inicio, por ello es necesario pensar en un liderazgo homoheterófilo; es decir en una persona que sea suficientemente similar al grupo como para ser empático y aceptado, pero suficientemente distinto como para ver espacios de innovación. Los líderes homoheterófilos requieren de una gran sensibilidad y conocimiento, pero también de otras habilidades y capacidades que solo se pueden adquirir en la práctica y con formación constante, como una comunicación efectiva, relaciones públicas especializadas, cultura de investigación para la detección y resolución de problemas, negociación y mediación, entre otros.

Cinco puntos clave para comprender y practicar el liderazgo homoheterófilo:

1. La fortaleza de un líder radica en su capacidad de respuesta ante las contingencias, así como de su acompañamiento confiable en el quehacer ordinario.
2. Este tipo de liderazgo se fundamenta en el comportamiento de los grupos homófilos y heterófilos, descritos con mayor precisión desde la sociología.
3. Un líder homoheterófilo es suficientemente similar al grupo como para ser empático y lo bastante diferente como ver lo que el resto no aprecia de inicio.
4. Este liderazgo requiere de especialización mediante la teoría y la práctica.
5. En las organizaciones de vanguardia es posible promover la figura de un líder homoheterófilo en más de una persona.

Como conclusión, por ahora, ante la pregunta persistente sobre si un líder nace o se hace, en el caso del liderazgo homoheterófilo es clara: forzosamente hay que formarse; claro que hay aspectos con los que se nacen, lo que en definitiva ayuda, pero aun si estos no se tienen, siempre existe la posibilidad de aprender.

Capítulo 18

De líder a agente: nuevas formas de pensar las organizaciones

Todavía es frecuente encontrar escenarios cotidianos en empresas de cualquier tipo y giro, donde los altos mandos solo ejercen su poder para lograr los objetivos, ahí los empleados cumplen sus funciones siguiendo una dinámica establecida, son supervisados y evaluados, y así se mantienen hasta que se hartan y se marchan, o dejan de ser eficientes y son sustituidos por otros. Al contrario de lo que se pudiera creer, estos modelos también son productivos, y hasta los hay exitosos, aunque el costo sea la rotación de personal, la poca innovación o el crecimiento desacelerado, con todo lo que ello conlleva. Por estas razones, además de la tendencia de priorizar la salud integral de los miembros de una organización, es que cada vez son menos comunes estos espacios, ya sea que desaparezcan o que busquen migrar a otros modelos de organización, en donde, por ejemplo, el primer paso es transitar de un discurso práctico de llamarlos empleados o recurso humano a otros más sistémicos como el de concebirlos como colaboradores.

No obstante, también empieza a ser más común que dentro de cualquier organización existan personas que desempeñen un rol determinante en el

cumplimiento de los objetivos; colaboradores especiales que, como suele decirse, se echan el equipo al hombro para motivarlo y organizarlo en miras de alcanzar lo que se espera de ellos. A estas acciones se les reconoce como liderazgo y por lo mismo a aquel que las ejerce se le identifica como líder. El liderazgo es necesario en todos los proyectos, sean consolidados o emprendimientos, si su figura no está presente es posible que el grupo se disperse, se aletargue o se estanque, y con ello las metas también tarden en cumplirse; por esta razón principalmente es que el líder es tan necesario.

Sin embargo, también es cierto que liderar suele ser un ejercicio individual, es decir, es un sujeto quien lo asume y lo ejerce en la mayoría de los casos en solitario; después vienen otras opciones y tipologías donde es posible reconocer un liderazgo alternado, intermitente, periódico, entre otros, pero es muy complicado hablar de un liderazgo compartido.

Por otro lado, la agencia es la otra cara de la moneda, el complemento, ya que agenciar es un ejercicio que va de lo individual a lo colectivo, entiéndase por agente, según la Real Academia Española, a aquel sujeto que hace las diligencias necesarias o conducentes para el logro de algo; yo lo describiría como quien procura o consigue algo con planificación estratégica. A simple vista es complicado diferenciar entre las cualidades de un líder y de un agente,

ya que comparten varias cualidades no por casualidad, sino porque provienen del mismo ADN, dicho de una manera más sencilla, un agente es en principio, un líder para sí mismo; no busca originalmente motivar o reconfigurar al otro, trabaja en él, para convertirse en un gestor de lo que le hace falta para cumplir con lo que le han encomendado y en consecuencia irradiar al resto con los beneficios de sus resultados, esperando que los demás hagan lo propio.

La gran diferencia, como puede observarse, es que la agencia es compartida, el hecho de que exista un agente en un eslabón de la cadena de productividad, no limita la presencia de otros, mejor aún, lo ideal es que todos los integrantes de una organización se conviertan en agentes; conozcan sus funciones, objetivos, procesos, recursos, alcances, limitantes y posibilidades. En la medida en que haya más agentes en un proyecto, será más intermitente la presencia de un líder, ya que cada quien sabrá lo que tienen que hacer, y gestionará todo lo necesario para que eso ocurra. El liderazgo no les será necesario, ya que estarán enfocados en llegar a donde se dirigen, el control sobre sus propios entornos les promoverá la necesidad de organizarse y autorregularse; en una ecuación simple se puede entender que, a mayor agencia, menor liderazgo.

El siguiente nivel es el del agente líder, un agente de cambio que se separa del resto para innovar, se les conoce como pioneros, es un explorador, busca

alternativas de solución a problemáticas que se le presentan, y en la mejor de sus versiones se adelanta a las contingencias proyectando escenarios posibles; no se mueve en el camino de corregir, lo hace en el de la prevención, su mayor cualidad radica en explotar el potencial de cada situación. Este tipo de agentes son visionarios, metafóricamente se puede decir que han recorrido varios tramos por delante de una carretera para conocer el camino y regresar a guiar al resto o simplemente a ponerlos en conocimiento sobre lo que han de encontrar al avanzar, y así facilitar la planificación de sus acciones; en términos coloquiales se diría que, cuando todos van, ellos ya vienen de regreso.

Para el buen funcionamiento de una máquina organizacional no es forzosamente necesario contar con agentes líderes, un grupo de trabajo puede operar perfectamente con lo que hemos denominado aquí como agentes estándar, que, dicho sea de paso, son ya un nivel superior al colaborador efectivo, y varios niveles más del colaborador común que es el que espera que le den instrucciones. Agenciar es un tipo de acción resultante de la construcción de cultura de participación, no todos los líderes, ni todos los agentes son agentes líderes, se requiere formación y disciplina para convertirse en uno.

Cinco puntos clave para comprender las diferencias entre líder y agente:

1. El liderazgo es una cualidad que se ejerce en solitario.

2. La agencia es una condición que opera de lo individual a lo colectivo.

3. Es posible que en un equipo de trabajo todos sean agentes, lo que no es posible con el rol del líder.

4. Es posible que entre los agentes estándar surja un agente líder, que es un tipo de competencia superior que combina lo mejor del liderazgo y la agencia.

5. Agenciar es un peldaño de la escalera de la participación, por lo tanto, el agente líder se encuentra en un nivel superior de la construcción de cultura de participación.

El liderazgo resulta ser agobiante si no encuentra eco entre el resto de los colaboradores que pueden acostumbrarse a que les digan qué hacer o a que constantemente los motiven, es por ello que la idea de los agentes es tan atractiva, al ser integral, incluyente y equitativa en repartir la responsabilidad, donde cada quien reconoce perfectamente lo que debe hacer, y lo hace; cuando un agente se cansa, los demás siguen su ritmo, y en ocasiones hasta absorben sus funciones en lo este que este se recupera, es una dinámica modular, articulada pero independiente, un sistema. Lo ideal: encontrar el equilibrio entre liderazgo y agencia.

Capítulo 19

Comunicación estratégica enactiva

La Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) es una propuesta teórico-práctica que se desarrolla en Argentina desde el seno del colectivo Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, fundado por Sandra Massoni, quien es académica, investigadora e interventora social en aquel país con reconocimiento internacional. Su origen se remonta a 1986 con sus primeras aplicaciones en el campo agropecuario, para que finalmente a mediados de la década del 2000 se consolidara en el ámbito de las organizaciones en general, tanto en el medio corporativo como en el de la autogestión social. Para el 2013 evoluciona en su diseño y procesos operativos dando pie a la construcción de su propio programa metodológico para el planteamiento y resolución de problemas, denominado Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).

Por supuesto que, tanto su fundamento como su metodología, son amplios procesos de rigor científico que requieren de mayor tiempo y profundidad para analizarlos de manera íntegra. No obstante, explicado de forma sintética y sencilla se puede decir que la propuesta central de la Comunicación Estratégica Enactiva es la de abordar los problemas que limitan el aprovechamiento del potencial de cualquier organización, mediante la atención de los siguientes

principios: abordaje desde la complejidad, innovación y co-diseño desde la heterogeneidad, trabajo en red y actuación glocal, teniendo como eje transversal, es decir, presente en todos los procesos, a la conversación.

Hemos de comprender, como menciona Massoni, el concepto de conversación como el arte del encuentro; en otras palabras, el espacio donde dialogan los saberes que se tienen sobre las variables de la problemática y el territorio donde los actores intercambian sus puntos de vista para discutir y acordar líneas de acción. Éste es el ejercicio más importante donde la comunicación entra en juego, ya que se pretende poner en común todas las voces para obtener el mayor beneficio posible para todos.

Aunque de principio parezca complicado comprender aquello del abordaje desde la complejidad, vamos a entenderlo por ahora como el hecho de asumir que en toda situación adversa existen muchos más elementos que los que a simple vista se perciben. Se asume que puede haber un máximo o mínimo de factores que se combinan para que algo ocurra o no. Bajo esa premisa diremos que, a mayor número de factores, mayor es su grado de complejidad y viceversa. Por ello es que se considera indispensable asumir toda problemática desde una postura compleja.

Por innovación y co-diseño desde la heterogeneidad se entiende que en el correr de los días, pero sobre todo cuando se trata de resolver algo o tender a la mejora continua, siempre es recomendable no sólo escuchar todas las voces sino aceptar la diversidad y pluralidad que existe entre los miembros de una organización; esto debe promover una mayor riqueza en ideas y menor resistencia a los cambios. Para ello es necesario trabajar como mínimo la tolerancia, la educación emocional y el respeto.

También se requiere de un trabajo en red que se desborde del clásico ejercicio de la colaboración en grupos. Si, el trabajo en equipos es productivo, pero la consolidación de redes permite alianzas estratégicas con diversos actores dentro y fuera de los límites de los corporativos, facilita que se abatan las carencias, se potencie la expansión de los mercados y se reduzca el gasto de recursos innecesarios cuando se confía en la especialización de otros y se gira el enfoque hacia tareas cuyo cumplimiento no puede ser postergado ni delegado a terceros. De igual forma, esas actividades que caracterizan nuestra expertise deben serle de utilidad a otros, por lo que en ese intercambio suele haber beneficios para todos.

También es vital una postura cuidadosa de las ecologías en donde se está inmerso: la actuación glocal. Este comportamiento, parte del principio de actuar local, pero pensar global. Es una forma de pensamiento que requiere altos grados de compromiso, responsabilidad y empatía, donde se toma conciencia de que toda actividad, por pequeña que sea, impacta en el contexto cercano como en los más lejanos, aunque esto no sea inmediato. Esta condición es aplicable en un sentido benéfico como perjudicial, ya que ambos comportamientos generan consecuencias con retorno; implica no solo el cuidado del medio ambiente, sino además reconocernos en el prójimo, asumir que se es parte de un todo y que todo es parte de uno.

Cinco puntos clave para el desarrollo de la Comunicación Estratégica Enactiva:

1. La Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) es el fundamento teórico de la Investigación Enactiva en Comunicación, ambas constituyen un mismo modelo operativo para el planteamiento y resolución de problemas.
2. La conversación es el eje transversal de esta propuesta, el diálogo articula.
3. Es indispensable asumir una mirada compleja, es decir, tomar conciencia que hay diversas variables y factores que derivan en la situación aparente.

4. La Comunicación Estratégica Enactiva promueve la innovación y co-diseño heterogéneo para el planteamiento y solución de problemas.
5. El trabajo en red y una postura glocal, facilitan el aprovechamiento de lo que conllevan las tendencias y trayectorias, y también ser parte de ellas.

Como en el caso de otras metodologías, la CEE requiere de especialización, no solo para su implementación, sino para su evaluación y toma de decisiones hacia un cambio profundo. La tarea más relevante es la de no ser indiferente a las tendencias y trayectorias de lo micro y lo macro social; porque, así como lo que cada uno hace influye en los demás, todo lo que ocurre fuera de nosotros nos modificará el panorama.

Ingeniería en Comunicación Social de las Organizaciones

Capítulo 20

Ingeniería en Comunicación Social

En esta última parte del libro se hablará de uno de los programas metodológicos que se puede desarrollar para la consolidación de una organización exitosa. Es cierto que las culturas de información, investigación, comunicación y participación no requieren mayores procesos para ponerse en marcha, sin embargo, para asegurar beneficios permanentes es necesario de un pensamiento estratégico que active de manera constante modelos para su fortalecimiento, así como para la prevención y corrección de cualquier otra contingencia, esa es la principal tarea de la Ingeniería en Comunicación Social.

Esta metodología es susceptible de ser aplicada en cualquier ámbito de la vida cotidiana, por supuesto también en el emprendimiento. Su nombre no debe confundir a nadie, no se trata de un programa de comunicación organizacional o de procesos relacionados exclusivamente con la asistencia social, la política o el ámbito gubernamental. Se le llama “Ingeniería” porque concentra la aplicación de concomimientos científicos y tecnológicos en la innovación de operaciones concretas en el logro de objetivos; el término “Comunicación” hace referencia al proceso de articular, la comunicación es articulación (como

se ha explicado anteriormente), es decir vinculación estratégica; y por último se utiliza el concepto “Social” para establecer un énfasis en actividades del ser humano en grupo y no de manera individual.

La Ingeniería en Comunicación Social (en adelante ICS) tiene tres líneas de acción frente a una situación específica, una es mantener las cosas tal y como están, lo que no es tan sencillo como en teoría parece ya que ocasiones hay cambios en la estructura organizacional o en el contexto externo que amenazan la estabilidad de una empresa, por ejemplo, la variación en las divisas, preferencias del mercado, la competencia o las políticas públicas. La segunda línea de acción consiste en alterar una situación parcialmente, en este caso se trata de hacer pequeños ajustes que permitan conservar lo que está funcionando correctamente y modificar lo necesario para ser competitivos. La tercera opción es la puesta en marcha de una transformación completa, lo que implica un cambio radical, una reingeniería para constituir una organización exitosa de lo que era una empresa en decadencia o fracasada. Cada una de estas opciones tiene un proceso específico, demanda acciones concretas para lograr ese objetivo, involucra procedimientos especializados que confluyan en el resultado esperado.

La ICS permite de forma permanente estar monitoreando las actividades que se desarrollan en cualquier empresa, constando de tres grandes etapas de desarrollo. Primero se encuentra el Diagnóstico, que como su nombre lo indica se trata de analizar un proceso - o serie de procesos - y describir el estado que guarda frente a un estado ideal. Enseguida está la fase del Diseño de Intervención para la solución de problemas detectados en la etapa anterior, y por último el momento de la Implementación de Estrategias diseñadas. De ser necesario el proceso puede volver a empezar cíclicamente al concluir la tercera fase.

¿Para qué sirve la ICS en una Empresa? Este programa metodológico tiene diversos fines y utilidades en todas las áreas de desarrollo y crecimiento de una organización, desde lo mercadológico - en su estudio y operación -, la producción, la administración, publicidad, finanzas, hasta el factor humano y las relaciones que se deriven de éstas. Su proceso básico de diagnóstico, diseño e implementación es aplicable a cualquier departamento que requiera el cumplimiento de objetivos, es decir, a todas las áreas.

En específico la ICS puede fungir como un quinto elemento para el desarrollo de las culturas empresariales identificando en qué estado se encuentran cada una de las cuatro que se revisaron con anterioridad, cuestionándose cómo andan

los procesos de información, investigación, comunicación y participación, cuál hay que fortalecer o dónde se requiere mayor aplicación.

¿Quién puede implementar la ICS en una Compañía? Por la complejidad de sus procesos de implementación y monitoreo constante este programa metodológico requiere de un especialista, un perfil profesional poco común, un Ingeniero en Comunicación Social; afortunadamente cada vez hay más consultores o asesores experimentados en México y en Latinoamérica, así como información y espacios de formación en esta metodología de los que se puede echar mano.

Sin embargo, el obstáculo más grande para el desarrollo de la ICS en el ámbito empresarial no es la escasez de especialistas sino el desconocimiento del programa y la desconfianza en la adopción de métodos innovadores. Joel Barker (1995), describe que uno de los principales enemigos del desarrollo de una idea son los paradigmas, concibiendo un paradigma como un modelo mental arraigado que inhibe cualquier proceso de cambio debido a su antecedente de que alguna vez funcionó correcta o incorrectamente, lo que deriva en miedo al fracaso o peor aún, miedo al éxito. Él mismo sugirió considerar que el éxito del pasado no garantizaba nada en el futuro.

La Ingeniería en Comunicación Social demuestra que hasta para mantener las cosas como están se requieren procesos de innovación frente a un contexto en constante cambio, lo que significa conocer perfectamente la situación y buscar alternativas viables para operar con el menor desgaste de energía posible. Una frase de Albert Einstein, físico de origen judío conocido prácticamente en todo el mundo por la Ley de la Relatividad General, resume muy bien el planteamiento de este programa: "Si buscas resultados distintos no hagas siempre lo mismo".

Cinco puntos clave a considerar en el desarrollo de la Ingeniería en Comunicación Social en el ámbito empresarial:

1. La Ingeniería en Comunicación Social es necesaria para desarrollar un pensamiento estratégico empresarial para fortalecer las culturas empresariales así como para prevenir y corregir cualquier otra contingencia organizacional.
2. Se habla de Ingeniería porque hace referencia a la aplicación de ciencia y tecnología en operaciones concretas para el cumplimiento de objetivos; la Comunicación le viene de procesos de articulación; y lo Social del énfasis de lo grupal sobre lo individual.

3. La ICS tiene tres funciones específicas sobre una situación dada: mantenerla como está, modificarla parcialmente o transformarla completamente.
4. Se compone de tres fases: El Diagnóstico, el Diseño de Intervención y la Implementación de la estrategia diseñada.
5. Por su complejidad, el desarrollo de Ingeniería en Comunicación Social en las empresas requiere de un especialista.

La Ingeniería en Comunicación Social es un programa metodológico innovador, que en conjunto con las culturas empresariales de información, investigación, comunicación y participación constituyen un pentágono de éxito. Los cinco elementos son necesarios para encaminar una empresa hacia el crecimiento, la consolidación y la productividad. Ya existen casos documentados de procesos célebres que se han podido sintetizar en enunciados cortos, a manera de consejos, para facilitar su implementación en situaciones con condiciones similares; estas guías, sin ser recetas exactas, se han denominado Comunimétodos, de los que de ser posible se hablará en futuras ocasiones.

Capítulo 21

Comunicación participativa para la articulación y el conflicto

Existen variadas acepciones para el término comunicación, sin embargo, ante los nuevos escenarios en los que se cuestiona como desarrollar estrategias de comunicación efectiva en cualquier tipo de organización, se muestra evidente la necesidad de reconfigurar dichas nociones y revolucionar su practicidad.
Es pertinente para estos fines, acercarse a dos conceptos clave e innovadores sobre la comunicación, ambos como procesos emergentes desde la Ingeniería en Comunicación Social, que es una metodología de investigación-intervención que ha tomado fuerza en los últimos años como estrategia necesaria para la resolución de problemas.

El primero de ellos es la comunicación como articulación, bajo esta perspectiva, desarrollada por Jesús Galindo, investigador e ingeniero social, fundador del Grupo Hacia una Ingeniería en Comunicación Social (GICOM), en México; la comunicación articula diversos elementos, se sirve de múltiples factores para unir o separar nodos en cualquier sistema, dicho de otra forma, articula o

desarticula actores en una situación determinada. Por lo anterior, se entiende que comunicar es articular, la comunicación es, por tanto, aquello que une o separa a las personas.

De esta primera aproximación propongo, desde mi autoría, un segundo modelo de acción donde ubico a la comunicación participativa, la cual he de definir unas líneas más adelante. Al respecto, es oportuno señalar en primera instancia que el elemento más importante en un esquema de comunicación, bajo cualquier perspectiva que se observe, es la información, más específicamente, el flujo de información. Por otro lado, también se entiende que la interacción humana se encuentra en una constante tensión entre dos polos, cuyo gradiente se puede sintetizar en cuatro escenarios posibles: articulación, desarticulación, no conflicto y conflicto.

Entiéndase un primer escenario donde todos los actores de una situación específica están unidos, coordinados, perfectamente organizados, caminando hacia un bien común, es decir, se encuentran articulados. En un segundo escenario ellos mismos pueden llegar a tener alguno o varios de los elementos del contexto anterior, pero no todos, algo les falta, no concretan acciones para alcanzar sus metas, en ese momento el grupo se encuentra desarticulado, aunque aún muy lejos del conflicto. Un tercer escenario es el no conflicto,

estos actores ya no están solo desarticulados, ahora si presentan problemas de desacuerdo, una resistencia a la colaboración, no se encuentran a gusto con lo que ocurre, y aunque no se manifiestan en contra, no causan problemas directamente, están en guerra fría, y dispuestos a pasar al siguiente escenario a la menor provocación. Precisamente ese último es el conflicto, en donde ya hay una guerra declarada, un momento no solo de separación sino de choque.

En ese sentido, la comunicación participativa es la gestión de la información para regular la tensión entre la articulación y el conflicto. La comunicación participativa tiene el objetivo de plantear modelos que permitan, estratégicamente, promover la inclinación de una situación hacia un polo o hacia el otro, saber cuándo corresponde tender hacia cada uno ellos es lo que representa el mayor reto e quienes quieran formarse en metodologías bajo esta perspectiva.

Cinco puntos clave para comprender la comunicación participativa:

1. El origen de esta comunicación es la Ingeniería en Comunicación Social.
2. Su antecedente directo es la articulación como aquello que une o separa.

3. La interacción social se mueve en un gradiente entre polos, incluyendo cuatro escenarios: articulación, desarticulación, no conflicto y conflicto.
4. La clave para desarrollar programas que tiendan estratégicamente hacia alguno de los polos radica en la comunicación participativa.
5. De tal forma que la comunicación participativa es la gestión de la información para regular la tensión entre la articulación y el conflicto.

Considerando que todas las relaciones humanas se encuentran en un constante recorrido entre estos cuatro momentos; lo cual depende de diversos factores, pero sobre todo del flujo de información, se vuelve indispensable pensar en otras formas de hacer comunicación.

Capítulo 22
Inteligencia Comunicativa

La inteligencia comunicativa es una cualidad para promoverse en individuos y organizaciones, a fin de gestionar con mayor éxito el cumplimiento de sus objetivos, pero también para lograr un equilibrio integral que favorezca una vida plena en ambos niveles. El concepto es relativamente joven, sin embargo, tiene fuerte arraigo en psicología, pedagogía, comunicación e ingeniería en comunicación social desde hace varios años. Para comprenderle, primero deben abordarse los elementos que la componen, aunque por ahora será suficiente con advertir que comunicación no solamente se concibe como la producción, difusión y uso de la información, sino como un proceso más complejo de articulación social que promueve diversos escenarios de crecimiento y desarrollo, tanto en el plano personal como en el colectivo; la idea de lo comunicacional se retomará unas líneas más adelante, después de profundizar en el fenómeno de la inteligencia, cuyo tratamiento reclama de un mayor protagonismo para su correcta delimitación.

En la literatura especializada existen diversas concepciones de inteligencia; la Real Academia Española la concibe como la capacidad de entender o comprender algo y como la habilidad para resolver problemas; se entiende

como el propio conocimiento y como la comprensión del mismo; es una mezcla de saberes, capacidades, habilidades, destrezas y experiencias. En los años ochenta, Howard Gardner, pedagogo y psicólogo estadounidense, gestó una revolución con su Teoría de las Inteligencias Múltiples, en sus preceptos describe una gama de capacidades del ser humano para resolver problemas con mayor o menor influencia de cada uno de los ocho perfiles que incluyó en su modelo, así es posible que una persona tenga más desarrollada un tipo de inteligencia sobre otra, lo que no lo hace ni más ni menos inteligente. Las inteligencias de Gardner son: lingüístico-verbal, lógico-matemática, espacial o visual, musical, corporal-kinestésica, individual, interpersonal y naturalista. Aunque existen posturas a favor y en contra, el mensaje que deja el autor, es el de un ser humano que aprende y se relaciona de diversas formas, en un mundo que privilegia lo lógico-matemático y lo lingüístico-verbal. Es factible pensar en una inteligencia comunicativa que integre a las ocho para generar nuevos esquemas de educación, mercadotecnia y comunicación, entre otros.

Recientemente se ha popularizado la Inteligencia Emocional gracias a obras publicadas en los últimos 30 años, no obstante, su origen se remonta a mediados de los sesenta, por lo que no debe pensársele como una moda o remanente de un best seller. Esta inteligencia asume que un ser humano es capaz de motivarse a sí mismo y a otros, de afrontar sus miedos y frustraciones

para vencerlas, controlarlas o aprender a vivir con ellas. Como menciona Daniel Goleman, psicólogo norteamericano especializado en el tema: se trata de aprender a controlar los impulsos, diferir gratificaciones, regular estados de ánimo y buscar una conexión empática y confiable con el otro. La inteligencia emocional se resume como la capacidad de regular la interconexión entre las facultades emocionales y las facultades racionales para el logro de lo que alguien se trazó como prioridad. La inteligencia emocional es otro elemento clave para la inteligencia comunicativa.

La naturaleza social de la inteligencia tiende a la construcción de comunidad, o en su sentido más amplio a la configuración de redes, para este proceso la comunicación es vital, pero no por ello es automática una inteligencia comunicativa. En principio, para Abraham Nosnik, comunicólogo organizacional mexicano, este tipo de facultad intelectual se entiende como el grado en que los mensajes generan satisfacción o insatisfacción en quienes los producen, distribuyen, reciben y utilizan, dependiendo en cada caso de lo que se persiga.

A partir del uso estratégico de la información que expone el autor, propongo comprender que la Inteligencia Comunicativa tiene como trasfondo la habilidad de establecer relaciones empáticas con otros para generar colectividad y

satisfacer sus prioridades; lo que sigue es estimular diversas inteligencias, emocionales, afectivas y racionales, en ámbitos que superen lo puramente individual.

Una empresa con inteligencia comunicativa, sin importar su tamaño, es reflejo de personas que la poseen y tienen la capacidad de traspolarla a toda la organización; las personas comunicacionalmente inteligentes, mantienen un pensamiento crítico frente a una cascada de información que de no estar preparado para analizarla y utilizarla a su favor, puede provocarles incertidumbre, miedo, desconfianza, ignorancia o indiferencia, lo que enseguida se convertirá en una crisis; por esa razón es que uno de los principales objetivos de este tipo de inteligencia es proyectar escenarios posibles para el desarrollo humano, pero también lo es generar relaciones sociales estratégicas para construirlos.

Cuatro puntos clave para gestionar la inteligencia comunicativa:

1. Por inteligencia se entiende una mezcla de saberes, capacidades, habilidades, destrezas y experiencias.
2. La comunicación es un proceso complejo de articulación social que promueve escenarios de desarrollo personal y colectivo mediante la producción, difusión y uso estratégico de la información.

3. El pensamiento crítico es uno de sus componentes esenciales para hacer frente al exceso de información que puede provocar crisis por incertidumbre, miedo, desconfianza, ignorancia o indiferencia.
4. La Inteligencia Comunicativa es la capacidad de proyectar escenarios posibles para el desarrollo humano, así como generar relaciones sociales estratégicas para construirlos.

Aunque se requiere mayor profundidad, se asume por ahora que una inteligencia comunicativa es la capacidad de sumar todas las inteligencias posibles, para hacer un uso estratégico de la información, mientras se construye una colectividad que favorezca una vida plena en todos los ámbitos del desarrollo humano.

Capítulo 23

¿Invertir en el cambio o invertir en la inmutabilidad?

Como ya se ha mencionado antes, la Ingeniería en Comunicación Social, una metodología de intervención que ha emergido en los últimos años desde México, explica que cuando una organización o individuo se encamina hacia cualquier tipo de emprendimiento, ya sea de negocios, social, cultural o personal, e incluso en otros ámbitos de la vida cotidiana, se encontrará frente a tres escenarios posibles sobre los que hay que decidir en cuál invertir recursos de todo tipo, en distintos grados e intensidades.

El primer escenario es mantener las cosas como están. Lo cual puede parecer el escenario más simple, sin embargo, por lo mismo también es el más peligroso; ya que se suele cometer el error de creer que para que una situación se mantenga como está, no debe moverse absolutamente nada. No hay que perder de vista lo que numerosas voces han dicho ya en variadas ocasiones: los éxitos de ayer no garantizan el éxito en el futuro. De lo que se trata es de observar y analizar cuáles son los factores o condiciones que se requieren para que las cosas sigan funcionando tan bien como hasta ahora, y posteriormente hacer todo lo posible por garantizar que eso se siga dando. No debe confundirse

con cambiar para seguir estando, más bien se trata de prevenir, adelantarse a las contingencias, monitoreo constante, es el equivalente a darle servicio a la maquinaria para mantenerla funcionando en el mejor nivel.

El segundo escenario propone modificar la situación parcialmente, en ello el aspecto más crítico no es el hecho de que se necesiten cambios, sino el conocimiento que se debe tener sobre las circunstancias, de tal forma que se pueda elegir, inteligente y estratégicamente que se altera y que no. Por supuesto se requiere una mirada que no desatienda ninguna variable, y ese es el verdadero reto.

Por último, el tercer escenario constituye una transformación completa; curiosamente éste es el panorama que más asusta, quizá por lo que significa deshacerse de todo, no obstante, en cualquiera de los tres destinos posibles, el nivel de riesgo y de gasto son considerables. Lo que sí hay que tomar en cuenta es que llegar a este punto significó que ninguno de los otros caminos fue posible, por lo que toca afrontarlo con estrategia, y es que cuando uno se da cuenta que solo queda empezar de nuevo no hay forma de evadirlo, como señala Joel Barker, experto en análisis situacional, es una ley retorno a cero: si en nosotros un paradigma cambia, afuera todo cambia.

Cinco puntos clave a considerar para decidirse por el cambio o la permanencia:

1. Todo emprendimiento debe considerar tres escenarios posibles, elegir uno de ellos, e invertir todo lo que sea necesario para conseguir llegar ahí.
2. El primer escenario es dejar las cosas como están, significa dar un mantenimiento preventivo para garantizar la continuidad.
3. El segundo es modificar la situación parcialmente; implica reconocer que es lo que se debe quedar y que lo que se debe ir, lo cual no es tarea sencilla.
4. El tercero: transformarlo todo, en otras palabras, volver a empezar, pero con la ventaja que da la experiencia.
5. Un buen diagnóstico es fundamental para elegir el escenario indicado.

Entonces, ¿invertir en el cambio o en la inmutabilidad? Si se comprende que aun en lo inmutable hay adaptación al cambio externo, la respuesta a esta pregunta debería ser, siempre, invertir en un buen diagnóstico, en un monitoreo minucioso y en un programa de mantenimiento que garantice los resultados esperados del escenario elegido, ya sea dejarlo como está, modificarlo parcialmente o transformarlo completamente.

Capítulo 24

Diagnóstico del tiempo social situacional en la Ingeniería en Comunicación Social

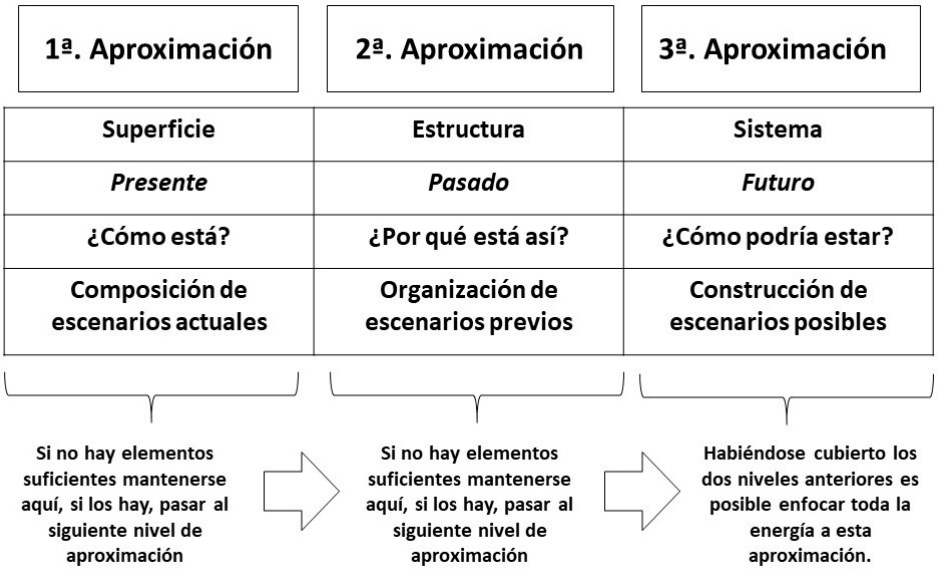
Es posible que en todos los aspectos de la vida cotidiana que requieran de procesos de planificación lo primero en lo se piense es en responder el cuestionamiento: ¿hacia dónde vamos?, lo cual no está mal, pero si ello será lo único que lleve a la toma de decisiones, entonces esa visión limitada del panorama seguramente traerá consecuencias negativas para el proceso. Lo que se requiere para concretar nuevos escenarios es la configuración de modelos estratégicos de acción en tres tiempos. En este punto me he de permitir asumir que el lector ha de elegir los conceptos de modelo y estrategia que más le convenzan, y que estos encajarán perfectamente en el sentido de las siguientes explicaciones, mismas que pretenden focalizar otros aspectos: las acciones y los tiempos.

Inicialmente hay que reconocer que en los procesos organizacionales como en la vida social todo es acción, es decir, nada pasa si no se hace, suena obvio, pero si los planes solo se quedan en buenas intenciones, manuales, guías, idearios o algunos otros documentos que no se materializan, entonces, como ya se dijo, nada pasará. Las acciones son lo único que podemos observar, son

lo palpable, lo medible; metas, objetivos, indicadores, todo tiene que ver con ellas. Atendiendo esto, lo siguiente será ubicar cuál es la acción o acciones que el modelo quiere que acontezcan. Por decirlo de forma resumida, todos los modelos tienen dos acciones, las que deben suceder y las que no, así que la siguiente pregunta clave es: ¿qué debe pasar para que ocurra lo uno y no lo otro? En este momento es cuando entra en juego la estrategia.

Ahora bien, para pensar en mundos posibles y factibles, se requiere de un modelo estratégico donde es tan necesaria la acción como la memoria y la imaginación; la interacción entre estos tres aspectos se puede comprender como el cruce del pasado hacia el futuro, o bien, como el camino de la trayectoria a la tendencia. Para que quede más claro, entiéndase que la acción se manifiesta en el presente, la memoria reconfigura el pasado (conocida como la trayectoria) y la imaginación proyecta el futuro (entendido como la tendencia). Conjugar una estrategia en tres tiempos requiere de un modelo que trabaja la descripción de fenómenos, respondiendo a tres cuestionamientos específicos, uno para cada uno: en el presente la pregunta que se hace es ¿cómo está la situación?, en el pasado ¿por qué está así?, y en el futuro ¿cómo podría estar?

Imagen 1. Diagnóstico del tiempo social situacional en la Ingeniería en Comunicación Social



Elaboración propia.

Nótese como es que la primera pregunta se establece en el presente, ya que es ahí, en el ahora, donde se identifica una necesidad a satisfacer, un problema a resolver, una interrogación a responder o una aspiración por alcanzar. Desde lo que está ocurriendo hoy es posible ver hacia atrás y hacia adelante, por eso este tiempo es el punto de partida. Como ya se pudo observar, la acción es el aspecto más importante de este modelo. El estratega debe ser muy descriptivo en los aspectos que le interesan de la situación actual al responder la pregunta ¿cómo está?, para que sea más sencillo atender las otras dos temporalidades.

Hacia el pasado no se debe cuestionar ¿cómo estuvo?, ya que su respuesta solo describiría lo que pasó; por lo tanto, como lo que se pretende es identificar aquello que provocó el estado actual, el planteamiento es ¿por qué está así?, lo cual hace referencia directamente a vincular causas y consecuencias, a relacionar qué de lo que ocurrió antes afecta el ahora. Este momento es decisivo para comprender qué debe dejarse igual y qué debe cambiarse, para evitar los mismos resultados. A Albert Einstein, conocido por sentar los fundamentos de la física estadística y de la mecánica cuántica, se le atribuye aquella frase que bien puede representar lo antes dicho: “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo”, de ahí la importancia de voltear hacia atrás para proyectar hacia adelante.

Por último, hay que poner especial atención en que en el futuro (también conocido como tendencia), no se asume una posición determinista al preguntar ¿cómo estará?, como si por él mismo pasara, más bien se sostiene una postura abierta a las posibilidades y probabilidades que dependen de los factores, condiciones y circunstancias que se alteren o se mantengan, es decir, todo estará sujeto a lo dinámico o estático del acontecer cotidiano y de la forma en que se opere sobre él. Entonces, la pregunta que se establece aquí es ¿cómo podría estar?, con la cual también se entiende una sentencia de la que se habló líneas arriba, nada ocurrirá si no se hace algo para que ocurra; el término "podría" no da nada por hecho.

Cinco puntos clave para conjugar estrategia en tres tiempos:

1. En procesos de innovación es necesario construir y apegarse a un modelo de acción estratégico que vincule siempre trayectorias y tendencias.
2. Trayectoria se refiere al pasado, el presente es la acción y el futuro significa la tendencia. Solo las acciones pueden alterar las trayectorias para impactar en las tendencias.
3. De igual forma se asume que la acción es el presente, la memoria es el pasado y la imaginación el futuro.

4. Al centro de toda planificación estratégica deberán estar las acciones; jerarquizadas e identificadas como las que deben ocurrir y las que no.

5. En el pensamiento estratégico, presente, pasado y futuro tienen una pregunta clave a responder cada uno respecto a una situación: ¿cómo está?, ¿por qué está así? y ¿cómo podría estar?, respectivamente.

En síntesis, construir modelos de acción estratégica en tres tiempos no solo replantea preguntas, sino que también propone una visión integradora que articule trayectorias y tendencias para la toma de decisiones. En lo personal siempre he sostenido que una es la acción y las demás son consecuencias. La clave radica no solo en saberlo o asumirlo, más bien con identificar la relación entre unas y otras.

Capítulo 25

Programas narrativos en las organizaciones

Cuando una organización diseña e implementa algún tipo de estrategia para mejorar su rendimiento, lo correcto es que se base en los resultados de un diagnóstico sobre la situación actual con proyección a un estado ideal. No obstante, se suele cometer el error de demarcar lapsos de análisis muy cortos, por ejemplo los últimos años de desempeño de la empresa o una prospección hacia el futuro próximo inmediato.

Observar el historial completo de cualquier tipo de organización, por pequeña o grande que ésta sea, es casi imposible de hacer sin invertir en esta tarea una enorme cantidad de recursos, es por eso que lo recomendable no es delimitar el tiempo de observación sino las acciones específicas a observar. Un caso puede ser, en lugar de revisar los últimos cinco años de todas las actividades en general, se podrían analizar en un período más amplio sólo las estrategias de promoción de los productos o servicios.

Galindo (2014) señala que toda interacción social es producto de su pasado, hay una historia de vida que no sólo describe lo que ha sucedido, sino además permite predecir ciertos comportamientos, es una relación de trayectorias y

tendencias, tendencias y trayectorias. La clave radica en saber leer el pasado para conjugar elementos que revelen suficiente información para tomar decisiones, en el presente y en el futuro. Es por lo anterior que el autor le llama a ese historial: Sistemas de Información. En efecto, la cantidad de datos que se concentra en la historia de una persona o de una organización, bien puede constituir el más grande sistema de información imaginable.

En ese amplio sistema de información existen infinidad de variables sobre las cuales es necesario intervenir de manera separada para poder percibirlas y aprovecharlas hacia el futuro; cada una de ellas es la clave para comprender determinados comportamientos en las organizaciones. Los programas narrativos son las variables que en un sistema de información explican algún proceso en el quehacer diario, al tiempo que también prescriben ciertas conductas bajo determinadas circunstancias; es como si la historia programara y reprogramara determinadas formas de actuación e interacción social, de ahí el nombre de programas narrativos, por ejemplo, un gusto, una preferencia, cierto estilo de dirección o liderazgo.

En la conformación de los programas narrativos intervienen diversos factores: la persona o grupo que hace algo, las acciones, el entorno y la relación que se establece entre todas estas partes; es por ello que al analizarlos lo importante

deberá ser la identificación de lo que pasa, tanto como el proceso de cómo fue que pasó. Conocer los procesos de cómo ocurren las cosas permite, con mayor garantía, recrear o repetir una acción que ha salido bien; como podría ser el caso de las estrategias de promoción que se mencionaron anteriormente, o el lanzamiento de un producto u otras tantas que se quieran reproducir.

Observar los sistemas de información y los programas narrativos significa ubicar un aspecto específico del comportamiento humano, o en este caso organizacional, y darle seguimiento a lo largo del tiempo, realizando especialmente dos acciones: cuestionamientos e identificaciones. Las principales preguntas que se deben realizar son: ¿qué es lo que interesa observar?, ¿cuándo y dónde ocurrieron esos hechos?, pero sobre todo ¿cómo ocurrieron? Está de sobra advertir lo importante que es registrar la mayor cantidad de factores que se conjugaron para que las cosas pasaran así como pasaron.

Lo que se debe identificar son las repeticiones, frecuencias, diferencias y similitudes de esa variable específica en el tiempo, en otras palabras, eso que pasa, cuándo pasa, cuántas veces y cada cuánto tiempo, si siempre pasa igual o en qué varía. Ambos ejercicios, preguntar e identificar, permiten reconocer

aspectos clave en los cuales se puede incidir para provocar o evitar que algo ocurra, ya se trate de vender más, mejorar el clima organizacional o evitar la fuga de talentos, por decir algo.

Los programas narrativos son colectivos, se comparten, aunque por un lado agrupan una buena cantidad de elementos, por otro lado, se desarrollan en lo individual. De lo anterior, lo extraordinario es que no sólo se pueden observar los pasos históricos de uno mismo, es indispensable observar a los demás, llámese mercado o competencia. También hay que considerar que cuando se cree que se es original, en realidad se está siguiendo otro programa narrativo que parece novedoso, uno que no es fácil de reconocer en el entorno cercano, pero que por alguna circunstancia resultó ser el determinante; de tal manera que, en este proceso, lo importante es reconocer el programa narrativo dominante.

Sin saberlo hemos estado trabajando con programas narrativos desde hace tiempo y de forma cotidiana; los perfiles para reclutamiento y selección, los reglamentos y manuales de comportamiento, las normas morales y éticas bajo las cuales nos movemos, todos son resultado de esos programas narrativos que nos regulan.

Los programas narrativos no son recetas sociales que predicen comportamientos específicos como si de operaciones matemáticas o reacciones químicas se trataran, de ser el caso se sabrían los resultados de las elecciones políticas o de los partidos de fútbol; un programa narrativo permite comprender el origen de determinadas conductas y las condiciones en que se desarrollaron cada vez que ocurrieron; ese análisis reduce la cantidad de variaciones que puede haber en la reacción de la genta frente a un suceso determinado; como el caso de la respuesta de un empleado ante el cambio en un reglamento interno.

Atender los programas narrativos en la determinación de estrategias organizacionales, es devolverle el valor al paso de una vida cotidiana que nos determina y prescribe; es dar crédito a un tipo de aprendizaje que a veces parece perderse entre fórmulas, teorías y filosofías. Es un aprendizaje colectivo que requiere de precisión y honestidad para alcanzar a ver las cosas como pasaron y no como hubiéramos querido que pasaran. Se trata de un aprendizaje especial, como bien lo sintetiza el psicólogo canadiense Albert Bandura, padre de la teoría del aprendizaje social: “El aprendizaje es bidireccional: nosotros aprendemos del entorno, y el entorno aprende y se modifica gracias a nuestras acciones”.

Cinco puntos clave para comprender y aprovechar los programas narrativos:

1. A grandes rasgos, la historia de una organización es el Sistema de Información, mientras que cada una de las variables que la componen son los Programas Narrativos.
2. Los programas narrativos permiten identificar y analizar tendencias y trayectorias de conductas, es decir, son prescriptivos.
3. Cuando se analizan los programas narrativos no solamente se deben buscar los qué, es necesario identificar los cómo.
4. La repetición y frecuencia con que se produce un comportamiento permite determinar la probabilidad de que vuelva ocurrir si se reproducen en similares condiciones.
5. Es recomendable observar los programas narrativos dominantes en uno mismo, tanto como en los demás, para construir un contexto más amplio de análisis.

¿Es verdad que se puede predecir una reacción?, ¿quién puede confiar en el análisis del pasado, sea de una persona o de un grupo?, ¿cómo es posible que alguien pueda tomar decisiones basado en esta dinámica? Puede llegar a ser confuso y difícil de creer, sin embargo, hay que recordar por ejemplo:

el éxito del análisis del comportamiento del consumidor, de la inteligencia de mercados y las estrategias de persuasión; todas ellas se basan en el análisis de los programas narrativos.

Capítulo 26

Descubriendo las tecnologías sociales en el ámbito organizacional

¿Quién no quisiera tener una receta perfecta para poder realizar de manera exitosa todos los procesos de su organización? Desafortunadamente no existe. Sin embargo, cada uno podría ir construyendo sus propios esquemas o modelos que, sin ser una garantía total, favorezcan ciertos escenarios para el cumplimiento de objetivos. La clave radica en observar estratégicamente el comportamiento del día a día en el ámbito laboral y posteriormente sistematizar las acciones que tienen mayor impacto en el beneficio de la empresa, es decir, se trata de registrar tecnologías sociales para confeccionar un traje a la medida que sea maleable y perfectible, basado originalmente en la propia experiencia, pero mejorándose eventualmente mediante casos de éxito y fundamentación teórica; otra vez, como siempre, será necesario el binomio de ciencia y práctica.

Aunque el término aparece en la literatura tiempo atrás, es a principios del 2009 con la Ingeniería en Comunicación Social, propuesta por el GICOM, un colectivo de investigadores, desarrolladores e interventores sociales con sede en México, que las Tecnologías Sociales toman esta figura constructiva. Desde

esta perspectiva se entiende por Tecnología Social a los cómo, las formas en que las personas hacen las cosas, son procesos propios que la gente crea, desarrolla, reproduce, refuerza, transforma o elimina a diario para conseguir algo; son actos específicos que se realizan con intenciones concretas. El nombre les viene justamente de considerárseles como un conjunto de conocimientos, instrumentos, recursos técnicos o procedimientos (como cualquier otra tecnología) que las personas desarrollan para facilitar sus procesos de interacción (o socialización), y con ello lograr el cumplimiento de algún objetivo en específico.

En este punto, entonces, es necesario distinguir entre acciones mecánicas y acciones estratégicas (o tecnologías), las primeras; las tecnologías mecánicas, son aquellas que se hacen automáticamente, de forma habitual en un marco que se supone constante, estable o secuencial, donde la revolución es raramente necesaria; mientras que las segundas, las tecnologías sociales, son operaciones intencionadas con fines bien delimitados, donde innovar es imprescindible y se requiere construir formas de intervenir el mundo desde el descubrimiento y la reflexión; manteniéndose alerta para equilibrar la tensión entre el orden y el desorden, lo complejo y lo simple, el conflicto y la articulación.

Por ejemplo, para generar un clima organizacional favorable se pueden distinguir tecnologías sociales en su sentido más simple como acciones específicas (dar la mano, decir buenos días, un abrazo, un reconocimiento, celebraciones, premios, ciertos lenguajes, entre otros), o en su sentido más complejo como procedimientos (manuales, guías, diagramas, por mencionar solo algunos). Lo importante es encontrar cuál acción o acciones son vitales promover en cada escenario y momento. Para lo anterior es indispensable preguntarse: ¿qué acciones hacen falta?, ¿cuáles comportamientos son favorables?, ¿cómo se realizan?, y lo más importante, ¿cómo se fomentan y desarrollan?

En palabras de Jesús Galindo, miembro fundador del GICOM, un sentido más avanzado de comprender una Tecnología Social es como ir del know how al know that y viceversa. El Know how, entendido como Diseño y el know that como Ejecución; una acción es saber cómo hacer algo, se refiere al dominio técnico; el conocimiento de ambos permite enseñar a otros cómo se hace, la noticia es que la mayoría de las cosas se hacen por know that. Lo que la Ingeniería en Comunicación Social propone es convertir ese know how en guías de operación, para lo cual primero requiere realizar diagnósticos, para posteriormente organizar modelos de operaciones.

La matriz de acciones necesarias para cumplir objetivos en cualquier organización deberá configurarse en patrones articulados para cada necesidad; por ejemplo, la rotación de personal: toda la serie de acciones que hacemos para evitarla son tecnologías, pero lo mismo sería para el reclutamiento y selección, o para incrementar las ventas, o para las relaciones públicas, y así en cada caso: según cada objetivo, ordenar las acciones clave, las indispensables para su cumplimiento, y así en la suma de cada una de ellas se irá construyendo un sistema de información que más adelante derivará en guías, manuales o cualquier otro formato facilitador.

Cinco puntos clave para entender las tecnologías sociales aplicables al ámbito organizacional:

1. La clave para construir y consolidar Tecnologías Sociales radica en la observación disciplinada y estratégica de las acciones cotidianas.
2. Una Tecnología Social es una acción estratégica con una finalidad concreta; hacer algo para conseguir algo.
3. Por lo tanto, la pregunta clave es: ¿qué Tecnología Social hace falta para cumplir determinado objetivo?

4. A nivel macro, las Tecnologías Sociales son el uso de estrategias, tácticas o formas para la interacción, como por ejemplo la cortesía, el respeto, la disciplina o el orden, entre otros; a nivel micro serían aquellas acciones que las constituyen como el saludo, la puntualidad o la tolerancia. Entonces pueden ser estrategias y acciones.

5. Sistemáticamente, una tecnología social se compone de la acción clave, en el espacio y el tiempo adecuado; es decir acción estratégica más oportunidad.

En conclusión, conocer a profundidad lo referente a las Tecnologías Sociales hará más sencillo la interpretación del comportamiento humano, sus tendencias y trayectorias, y en consecuencia permitirá de una manera más efectiva sistematizar y modelar procedimientos que fomenten espacios de trabajo óptimos para el cumplimiento de las metas en las que cada organización se desee concentrar.

Capítulo 27

Comunimétodos: soluciones prácticas a problemas empresariales

Gran parte de los recursos que cada año las empresas invierten en la solución de problemas y contingencias, podrían ahorrarse y reinvertirse en otras áreas si establecieran metódicamente la implementación de estrategias relacionadas con observar, registrar, sistematizar y tomar decisiones; acciones concretas que de manera básica comprenden los comunimétodos.

Cada empresa tiene una personalidad propia, no obstante existen condiciones y circunstancias que se comparten en un mismo contexto, lo cual provoca que, aunque no lo parezca, determinadas situaciones resulten comunes o frecuentes en la mayoría de las organizaciones; es el caso de la rotación de personal, la deficiente distribución de productos, una crisis creativa o la falta de liquidez, por mencionar solamente algunas de otras tantas problemáticas que seguramente a más de uno, empresarios o colaboradores, resultarán familiares.

Se entenderán por acciones comunes aquellas que se presentan en más de una empresa, y por frecuentes a esas que ocurren más de una vez en la historia de una o más empresas, en otras palabras, lo común se repite en el espacio mientras que lo frecuente en el tiempo. Visto de esta manera resulta hondamente útil detenerse a observar a otras empresas con perfiles similares, ya sea para identificar situaciones problemáticas a evitar, o bien, casos de éxito para recrear.

La gran cantidad de información que se puede generar, hace necesario un registro riguroso de datos así como la construcción de sistemas de información a los cuales se les puedan hacer consultas concretas sobre qué hay que hacer o qué hay que dejar de hacer para conseguir el éxito o evitar el fracaso en determinadas circunstancias, todo ello de acuerdo con las experiencias recabadas. Bajo la premisa de que existen problemas comunes y frecuentes, es posible concebir la existencia de soluciones comunes y frecuentes también; la vinculación entre estas situaciones y soluciones, así como la síntesis de los pasos que se deben seguir para conseguir el paso de un estado actual a otro deseado es a lo que la Ingeniería en Comunicación Social ha denominado como comunimétodos.

Hay situaciones que marcan históricamente el desarrollo de sus estructuras e interacciones, tanto en lo individual como en lo colectivo, acciones repetidas que con diferente grado de complejidad evidencian la personalidad de una organización; cada momento de la vida cotidiana de una empresa u organización está vinculada con ciertas acciones y estrategias, algunas se mantienen a lo largo del tiempo, otras se modifican y adaptan al cambio, y otras más desaparecen; los comunimétodos operan sobre esos patrones, esas repeticiones, hábitos que suelen hacerse leyes.

Los comunimétodos son un conjunto de operaciones a realizar para conseguir algo en concreto, guías prácticas de acción que responden a preguntas tan simples como ¿qué se debe hacer para promover la puntualidad en el personal?, o no tan simples como ¿cuáles serían las operaciones básicas para promover en los empleados conductas productivas?, por mencionar un par de ejemplos. La virtud de los comunimétodos radica en ser síntesis de procesos que parten de experiencias propias y ajenas, cuyo objetivo principal es simplificar problemas y soluciones para que puedan ser comprendidos y aplicados por aquellos que no son avezados.

Un comunimétodo se expresa como un breve enunciado que expone síntomas y soluciones de manera sintética, por ejemplo: “para tener una dentadura sana es necesario cepillarla por lo menos tres veces al día”, en efecto, una serie de estudios teóricos y prácticos han contribuido para determinarlo así, no ha sido necesario que cada persona sea un especialista para saberlo, basta con la indicación de los expertos.

Para conseguir soluciones prácticas a conflictos específicos, es posible que un especialista pueda sintetizar procesos y resultados que, a manera de un prontuario, funcionen como una guía de acción; precisamente, aquellas situaciones que se presentan en el tiempo y en el espacio en reiteradas ocasiones pueden intervenirse, después de un diagnóstico inicial, con estrategias basadas en la experiencia de otros. Esto promueve que no se tenga que investigar desde cero cada vez que una situación se presente sino que se parta del antecedente dictado por los comunimétodos, dando por resultado el ahorro de recursos.

De lo que se trata es de construir un modelo que pueda ser aplicado a otras empresas, o en la misma empresa, pero en diversos momentos, por ello los comunimétodos son acciones concretas delimitadas en espacio, tiempo y

circunstancias específicas que surgen de lo que cada quien hace, desde dónde y cuándo, respecto a quién y por qué; dicho de otra forma, se construyen con lo que se tiene, lo que se vive día a día.

Aunque parecen procesos sencillos, para configurar los comunimétodos es necesario un proceso de acompañamiento con expertos que observen esas acciones cotidianas que se han de convertir en guías de acción como la interacción en diversos contextos, relaciones entre los propios integrantes de la empresa con la sociedad en general, con diversas instancias o con otras empresas; procesos de gestión de recursos, usos de los mismos, y otros.

Para que los comunimétodos sean más efectivos, deben obedecer a las circunstancias de cada caso, como una paradoja; tan cercanos a la generalidad, puesto que de ella surgen, y tan familiar con lo local donde han de aplicarse. Como se mencionó anteriormente, un comunimétodo solo puede operar con situaciones reales, factibles, no deseables, su filosofía está bien resumida en las palabras de Theodore Roosevelt, quien fuera el vigésimo sexto presidente de los Estados Unidos entre los años de 1901 y 1909: “Haz lo que puedas, con lo que tengas, donde estés”.

Cinco puntos clave para diseñar comunimétodos:

1. Para construir comunimétodos es necesario diseñar y utilizar sistemas de información para la toma de decisiones con base en sucesos pasados; es decir, aprender de la memoria.
2. Los comunimétodos son guías de acción configurados como breves enunciados que sintetizan problemas, soluciones y procesos para cumplir objetivos específicos.
3. Los comunimétodos surgen de situaciones comunes y frecuentes; de experiencias propias y ajenas, ya sea para solucionar problemas o para promover el éxito.
4. Es recomendable someter periódicamente a revisión los comunimétodos diseñados, los éxitos anteriores no garantizan los éxitos futuros.
5. Es indispensable asesorarse de un experto en el diseño de Comunimétodos durante la configuración de los mismos, posteriormente su aplicación podría ser operada por cualquier miembro de una organización.

Es cierto que aunque las acciones parecen sencillas, para conseguir que los comunimétodos construidos tengan éxito es necesario asesorarse con expertos, en los últimos años han emergido perfiles profesionales especializados, como es el caso de los Ingenieros en Comunicación Social, que se han habilitado como expertos observadores de la cotidianidad en diversos contextos, los cuales van desde lo social hasta lo organizacional; apostar a su acompañamiento durante determinados periodos de trabajo a lo largo del año bien vale la inversión, al paso del tiempo una empresa podría llegar a manejar todo un catálogo de comunimétodos que le ahorran recursos en la solución de problemas comunes y frecuentes, lo que le permitirá dirigir su atención a nuevos procesos y no ha reiterados problemas que obstaculizan la evolución.

A manera de reflexiones finales

Sin lugar a alguna duda, la evolución de la sociedad y con ello de su conformación es un hecho contundente. Los grupos sociales están en constante y dinámico cambio, y por ende en la necesidad de renovación continua, lo cual provoca que estos conjuntos se estén modificando y quienes los lideran requieran de ajustes incesantes que lleven a actualizar a las organizaciones.

En el mundo de negocios actual y en la mayoría de las organizaciones, aun cuando no sean con fines de lucro, se busca que el desarrollo organizacional se enfoque en mejorar las capacidades de la organización como ente viviente, así como de los colaboradores quienes la forman, y ello se logra a partir de acciones como alienación de estrategias y estructuras, crecimiento personal y profesional de los colaboradores, mecanismos y procedimientos de trabajo de cara al futuro dándose con confianza y fe.

El desarrollo organizacional en México hace que quienes gestionan organizaciones de todos los tamaños, desde una micro, pequeña, mediana o gran empresa, cuenten con métodos y procesos que contribuyan con la maximización de los recursos de las organizaciones una vez que se les pongan

en marcha. Adicionalmente, sean administradores, gerentes o dueños de las organizaciones, al mismo tiempo de estar trabajando al interior de la organización, deben hacer frente a los retos del ambiente exterior y ya sea contrarrestar sus amenazas como aprovechar las oportunidades en las diversas alternativas que le presentan.

Diversas profesiones han estudiado y profundizado en el tema de las empresas y organizaciones, conjugando saberes y herramientas que permitan conocer las fortalezas de una organización para trabajar en función de prever, planificar y consensuar lineamientos para su gestión y supervivencia.

Profesionalmente los consultores o gestores organizacionales deben considerar la relevancia de los distintos procedimientos y técnicas de las áreas de estudio, la transmisión de ellos y cómo resultantes de sus propias investigaciones son comunicados y aplicados en la producción, comercialización e interacción laboral, a fin de que generen las combinaciones de roles empresariales requeridas para tratar las situaciones con alternativas interdisciplinarias, para lograr reforzamiento mutuo entre los diversos involucrados tanto del interior como del exterior del entorno organizacional, buscando que todo se lleve a cabo dentro de culturas participativas en la administración de empresas e instituciones.

Un aspecto de vital importancia radica en la forma en la que se estructuran y gestionan las organizaciones, teniendo a la comunicación como el conducto de creación de ambiente laboral y articulación de los esfuerzos para dar respuesta a las necesidades del mercado y proveer de los medios de interacción con el público exterior, actuando desde su localidad, pero con pensamiento global.

Los conceptos disciplinarios utilizados a lo largo de los capítulos son presentados desde la perspectiva de la Ingeniería en Comunicación Social, la cual considera cada situación o posición de la vida social, ya sea por sus operaciones o configuraciones, como un recorte de realidad que se experimenta y que puede analizarse sistemáticamente para delinear diagnósticos con bases que prestan atención a la información, comunicación y conocimientos de la historia misma de cada organización, y así permitan proponer acciones concretas para influir sobre el desarrollo del entorno, considerando también las relaciones que existen entre sí mismos y en su contexto social; este proceso se realiza a partir de la observación y aplicación de las tecnologías sociales, programas narrativos y comunimétodos, bajo criterios de inteligencia comunicativa para crear cambios y evitar conflictos pero sí para promover la articulación de los recursos tanto materiales como humanos.

Es también por la ambigüedad, paradojas y contradicciones organizacionales que es tan importante la sistematización de casos concretos y especiales que permitirán conformar un conocimiento desde la praxis; con esta forma de trabajo es posible asociar la ciencia y la operación cotidiana en decisiones, funciones y procesos, para devolver con más elementos y conocimientos innovadores, adecuados a su realidad de convivencia humana, y volviendo esta actividad una cultura que se normalice dentro de las entidades sociales.

Así es que estos temas proponen un paquete de posibilidades de aplicaciones técnicas dentro de un diseño general para diversos escenarios de futuros pertinentes y/o deseables de las empresas, la cual considera las prácticas de la vida social con la intención general de operar en espacios y tiempos sociales, dentro de figuras generales de intervención que realizan los administradores o responsables de organizaciones y que lo hacen basados en la información adquirida de sus trayectorias, tendencias y tensiones de los distintos momentos, así como de las necesidades de lo que se busca resolver.

Con seguridad el lector encontrará que reconoce regularidades e irregularidades dentro de los entornos que experimenta ya que se encuentran dentro de sistemas que presenta disposiciones similares, lo cual lleva a desenvolverse en

situaciones específicas y particulares del núcleo empresarial, todo lo anterior desde la voz de los involucrados y dentro de la práctica cotidiana observada por ellos. Es labor de los líderes, volverse agentes de cambio con nuevas formas de pensar, persuadir y convencer a sus colaboradores para lograr sus metas en la práctica de sus puestos, funciones y responsabilidades, para que con ellos se contribuya con la corrección, mejora y consolidación de las organizaciones, reduciendo o evitando prácticas nocivas para las empresas y otras que se deberían evitar para prevenir y reducir el abandono y cierre de las mismas.

Otra ventaja de trabajar con una metodología como la Ingeniería en Comunicación Social es que con estas lecturas, los empresarios podrán reconocer inmediatamente algunas áreas de oportunidad en sus organizaciones, provocando el compromiso compartido y enactivo por parte de sus colaboradores en el proceso y desarrollo empresarial, eliminando aquellos aspectos que se encuentren como no relevantes, y reubicando variables dentro del proceso, así como reconociendo de otras variables para aumentar la posibilidad del logro de sus fines específicos.

Se reconoce que las empresas requieren incorporar cultura corporativa incluyendo indicadores, estructuras y protocolos de operación, es decir

profesionalizar su acción para optimizar sus oportunidades de crecimiento y consolidación y ello será posible al construir elementos estratégicos que proporcionen beneficios tanto a los stakeholders internos como a la sociedad en sí.

Los temas contenidos en este texto están pensados para servir como herramientas que contribuyan al manejo de las organizaciones, procurando que con su conocimiento, reflexión y aplicación sean útiles en la generación de estrategias y tácticas efectivas, diseñadas con liderazgo, dando lugar a la autonomía y que sirvan ante la necesidad de contrarrestar los hechos actuales de competencia y competitividad, y buscando que se optimicen los recursos financieros, productivos, operativos y energéticos, con la meta de reducir los desperdicios y retos sociales en los que viven y desarrollan los sistemas conocidos como organizaciones.

En las secciones contenidas en el libro se proporcionan elementos para que el nuevo empresario puedan tener en mente, y que aún con tanta información, puedan establecer las causas de falta de crecimiento y desarrollo de empresas y negocios, para reconocer las medidas que sirvan para favorecer e identificar las características que deberán contener las acciones que permitan la consolidación de sus emprendimientos.

Siempre será un reto el establecer procesos y procedimientos que alineen la actuación de los involucrados y evitar el cruce de los distintos roles dentro de la naturaleza compleja de las organizaciones en donde las crisis y renovación, la confianza y establecimiento de funciones, así como la miopía de situaciones son aspectos que se viven a diario.

Dentro del reconocimiento de oportunidades para el estudio interdisciplinario de organizaciones y empresas, se resalta la factibilidad de plantear circunstancias de la vida real de las empresas como aspectos de interés desde donde se ha venido buscado entender las características y retos del nuevo entorno; se confirma que al contar con sistemas de conocimiento y trabajando constructivamente en estos grupos sociales, se encamine hacia un tránsito de dirija rumbo a realidades posibles con modelos aplicables a diversos procesos de la vida con énfasis para que cada sector se organice de tal forma que pueda afrontar determinadas adversidades y entonces promover y gestionar su desarrollo particular, apostando también al desarrollo local que los sitúe a la altura de competencia global.

Cierto es también que se tienen otros problemas para la gestión de las organizaciones como la innovación tecnológica, mercadotecnia, finanzas,

aspectos legales y fiscales, entre otras; es claro que este tipo de organizaciones cuentan con retos importantes por resolver si buscan un proceso de desarrollo sostenible.

Como investigador social se tiene la posibilidad de contribuir con el cumplimiento y compromisos de la ciencia frente a la sociedad, con una filosofía más integral y con sentido práctico del conocimiento, que promueva la participación activa de sus involucrados a fin de que los nuevos procesos forjen formas complementarias administrativas y organizacionales que produzcan soluciones favorecedoras con el desarrollo social desde y con nuevas opciones, con procesos de renovación en las organizaciones, con enfoques sencillos pero eficaces, y que desgajen los esquemas tradicionales de desarrollo para reformular alternativas que procuren la supervivencia, desarrollo y crecimiento de sus recursos, distinguiendo en qué punto hay que intervenir para modificar, reforzar o reducir en una trayectoria social, entiéndase la vida organizacional, reconociendo y gestionando qué hacer y cómo hacerlo para lograr una mejor actuación organizacional y empresarial.

Luisa Renée Dueñas Salmán

San Luis Potosí, México, 2023

Referencias de consulta

Barker, J. (1995). Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro. México, McGraw-Hill.

Beck, U. (2008). ¿Qué es la globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización. Barcelona, Paidós.

Castoriadis, C. (1986). La cuestión de la autonomía social e individual. Contra el poder # 2, junio. Madrid.

Cruz, R. (1994). El hombre pregunta: hacia una antropología metafísica. México, Universidad Iberoamericana.

Davis, K. y Newstrom, J. (1991). Comportamiento humano en el trabajo. México, Mc Graw Hill .

Galindo, J. (1989). La ambición del orden en juego. Los movimientos sociales, ensayo sobre método y objeto. En Estudios sobre las Culturas Contemporáneas, vol. II, núm. 6, pp. 11-37. México, Universidad de Colima.

Galindo, J. (1998). Sabor a ti. Metodología cualitativa en investigación social. México: Universidad Veracruzana.

Galindo, J. (coord.). (2011a). Comunicología Posible. Hacia una ciencia de la comunicación. México, UIC.

Galindo, J. (2011b). Ingeniería en Comunicación Social y Promoción Cultural. Sobre Cultura, Cibercultura y Redes Sociales. Argentina, Homo Sapiens / Universidad Nacional del Rosario / Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

Galindo, J. (2014). Ingeniería en Comunicación Social. Hacia un programa general. México, BUAP.

Galindo, J. (coord.). (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. México, Pearson.

Galindo, J., Karam, T. y Rizo, M. (2005). Cien libros hacia una Comunicología posible. Ensayos, reseñas y sistemas de información. México, Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

García, E. (2012). El lugar de la construcción de cultura de participación en la ingeniería social. Apuntes para reflexionar la práctica. *Alter enfoques críticos.* Año III, Núm. 5 enero - junio.

García, E. (2014). Introducción a la Cultura de Participación. Participación, Currículum y Educación Superior. México, Universidad del Centro de México y Grupo hacia una Ingeniería en Comunicación Social.

García, E. (2015). Notas para comprender la relación entre participación y comunicación. O del por qué y cómo construir la cultura de participación en las organizaciones. En Galindo, J. e Islas, O. (Coords.). Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica. CAC,

Cuadernos Artesanos de Comunicación /75. España, Sociedad Latina de Comunicación Social.

García, E. (2015a). Estudiar y construir la Cultura de Participación desde la interdisciplinariedad y la Ingeniería Social en el marco del quehacer científico en México. *Razón y palabra*. En http://www.razonypalabra.org.mx/N/N90/Monotematico/05_Garcia_M90.pdf.

García, E. (2016). Ingeniería en Comunicación Social, Cultura de Participación y estéticas del Rock. Lo que la Música le hace a la construcción colectiva. En Gómez, H. Estéticas del Rock. Vol. I. México, UIA León, UCEM, UIA Puebla, Instituto de Cultura de León.

García, E. y Dueñas, L. (2011). El papel de la educación escolar en la construcción de cultura de participación y de ciudadanía democrática. *Razón y palabra.* En http://www.razonypalabra.org.mx/varia/77%203a%20parte/52_DuenasGarcia_V77.pdf.

García, E. y Dueñas, L. (2014). Exploraciones sobre el concepto de inteligencia participativa en la práctica. Primeros resultados de la implementación de estrategias de innovación educativa en universitarios. En Rueda, E. y Martínez, P. (Coords.) La investigación ante el nuevo marco regulatorio de las telecomunicaciones y la radiodifusión en México. México, Universidad Autónoma de San Luis Potosí / Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación.

García, E. y Dueñas, L. (2017). Ingeniería en comunicación social de la cultura de participación en microempresas familiares. Atisbos y reflexiones. *Razón y palabra*. En http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/924.

García, E., y Dueñas, L. (2012). El estudio de la cultura de participación, aproximación a la demarcación del concepto. *Razón y palabra.* En: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N80/M80/07_DuenasGarcia_M80.pdf.

García, R. (2000). El conocimiento en construcción. De las formulaciones de Jean Piaget a la teoría de los sistemas complejos. Barcelona, Gedisa.

García, R. (2006). Sistema Complejos. Conceptos, método y fundamentación epistemológica de la investigación interdisciplinaria. España, Gedisa Editorial.

Gardner, H. (1993). La mente no escolarizada. Barcelona, Paidós.

Gardner, H. (1995). Inteligencias Múltiples. La Teoría en la Práctica. Barcelona, Paidós.

Gardner, H. (1998). Mentes Extraordinarias: Cuatro retratos para descubrir nuestra propia excepcionalidad. Barcelona, Kairos.

Garza, J., (2000). Administración contemporánea. México, McGraw Hill.

Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional. Barcelona, Editorial Kairós.

Gruet, E. (2008). An annotated bibliography of the new governance Concepts. Canada, Karl Polanyi Institute, Concordia University; Institut National de

Recherche Scientifique; Université de Montréal and University of Buenos Aires.

Hurst, D. (1998). Crisis y renovación: cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones. Buenos Aires, Temas.

Knoke, D., & Yang, S. (2007). Social Network Analysis (2nd ed.). New York, Sage Publications, Inc.

Lasswell, H. (1955). Estructura y función de la comunicación en la sociedad. En Moragas Spá, M. (1985) Sociología de la comunicación de masas, tomo II. Barcelona, Gustavo Gili.

Lazarsfeld, P. y Merton, K. (1954). Friendship as a Social Process: A Substantive and Methodological Analysis. En Freedom and Control in Modern Society; Berger, M., Abel, T., and Page, C. H, eds. New York, Van Nostrand, 18–66.

Massoni, S. (2007a). Comunicación estratégica. Experiencias, planificación e investigación en marcha. Argentina, Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica, Universidad Nacional de Rosario.

Massoni, S. (2007) Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Aregentina, Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. *Chasqui. Revista Latinoamericana*

de Comunicación N.º 141, agosto – noviembre. pp. 237-256. Ecuador, CIESPAL.

McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. Annual Review of Sociology, 27(1), 415–444. doi:10.1146/annurev.soc.27.1.415 Recuperado de http://j.mp/T289Nw.

Murillo, J. (2020). Impacto de la infodemia. Caso Vacuna del Coronavirus en Estados Unidos. Disponible en https://www.cepal.org/sites/default/files/news/files/infodemia_-_caso_coronavirus_0.pdf.

Nosnik, A. (2013). Teoría de la Comunicación Productiva. Exploraciones más allá de la retroalimentación. Argentina, Homo Sapiens Ediciones.

Nyssens, M. & Petrella, F. (2015). ESS et ressources communes: vers la reconnaissance d'une diversité institutionnelle: Interpellations croisées. Revue Française de Socio-Économie, 15, 117-134. Disponible en https://doi.org/10.3917/rfse.015.0117.

Organización Panamericana de la Salud (2020). Entender la infodemia y la desinformación en la lucha contra la COVID-19. Herramientas de conocimiento. Caja de herramientas: transformación digital. Disponible en https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/52053/Factsheet-Infodemic_spa.pdf.

Pardo, M. (1999). La sociedad del desperdicio algunos elementos para la conceptualización social de los residuos en las sociedades modernas. En Sociología y medioambiente: estado de la cuestión- Págs. 79-90.

Poole, M. y Van de Ven, A. (1989). Using a Paradox to Build Management and Organization Theories. *Academy of Management Review*, Vol. 14 N° 4, pp. 562-578.

Quinn, R. (1997). Sabiduría para el cambio. No le tema, ¡acéptelo! México, Prentice – Hall Hispanoamericana.

Retica, A. (2006). Homophily. The New York Times. Disponible en http://www.nytimes.com/2006/12/10/magazine/10Section2a.t-4.html.

Robertson, R. (1992). Globalization. Social Theory and Global Culture, London, SAGE Publications.

Robertson, R. (2003). Glocalización: tiempo-espacio y homogeneidad-heterogeneidad. Cansancio del Leviatán: problemas políticos de la mundialización. Madrid, Trotta.

Rogers, E. (1983). Diffusion of Innovations. USA, Macmillan Publishing Co., Inc.

Sabater, R.; Ruiz, J. y Carrasco, J. (2003) Caracterización de la cultura organizacional en la empresa familiar. España, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad de Murcia.

Savater, F. (2007). Diccionario filosófico. España Ariel.

Schneewind, J. (2009). La invención de la autonomía. Una historia de la filosofía mural moderna. México, FCE.

Senge, P. (1994). La Quinta Disciplina. España, Editorial Granica.

Shanon, C. (1949). The Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal,Vol. 27, pp. 379–423, 623–656, July, October, 1948. http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/shannon_teoria.pdf.

Simmel, G. ([1908] 1971), The Stranger. En Levine D. (ed.), Simmel on individuality and social forms: Selected writings. Chicago, University of Chicago Press, pp. 43-49.

Smith, W. K. y Lewis, M. W. (2011). Toward a theory or paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review,* 36(2), 381-403.

Smith, W. K., Lewis, M. W. y Tushman, M. L. (2016). "Both/And" leadership. *Harvard Business Review,* 11(5), 62-70.

López, J. y Vargas, J. (2012). Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *Revista de Administração FACES Journal,* vol. 11, núm. 2, abril-junio, pp. 44-67. Brasil, Universidade FUMEC, Minas Gerais.

Weick, K. (1976). Educational organizations loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly,* 21; 1-9.

Zentle, I. (2018). Economías sociales, inclusivas y diversas. Hacia el fin de las desigualdades sociales. Disponible en http://www.revistai.mx/economias-sociales-inclusivas-y-diversas/.

Nota curricular del autor

Edgar Josué García López

Mexicano.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (Nivel I, CONAHCYT).

Miembro del Sistema Estatal de Investigadores (San Luis Potosí, San Luis Potosí, México, COPOCYT).

Miembro fundador del Grupo Hacia una Ingeniería en Comunicación Social GICOM.

Doctor en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Universidad Autónoma de Coahuila (UADEC). Tiene estudios de grado y posgrado en Educación, Comunicación, Metodologías de Investigación y Metodologías participativas. Investigador, docente y gestor educativo desde 1996 en diversas universidades. Experiencia en diseño curricular e innovación educativa.

Consultor en el sector público y privado en estrategias para la Construcción de Cultura de Participación desde el 2000. Analista y gestor para colectivos sociales y para micro y pequeñas empresas. Investigador e Ingeniero Social en construcción de cultura de participación, consumo cultural, ocio, educación,

desarrollo local, espacio público, cultura organizacional, colectivos sociales, movimientos sociales, música y colectividad.

Miembro o fundador de diversos seminarios y programas de investigación e intervención. Ha publicado diversos artículos (científicos y de divulgación), libros y capítulos de libro sobre sus áreas de interés.

Es conferencista y tallerista. También escribe ensayo y poesía. Es articulista en Strategа Business Magazine (http://strategamagazine.com/) sobre temas de Alta Dirección, Desarrollo y Comunicación Organizacional desde el 2015. Por esta actividad fue reconocido en el Premio Estatal de Periodismo 2021 en San Luis Potosí, México.

Co-director de Razón y Palabra Sello Editorial, y miembro de diversos comités editoriales para libros y revistas científicas y de divulgación.

Profesor Investigador de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California (Sede Tijuana, México).
Coordinador de Desarrollo Académico e Investigación Educativa, Profesor e Investigador de la Universidad del Centro de México (UCEM) en San Luis Potosí, México.

INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL Y ORGANIZACIONES

Apuntes generales

Se terminó de editar en diciembre de 2023

Otras publicaciones desde la Ingeniería en Comunicación Social, varios autores:

- Ingeniería en Comunicación Social de los colectivos sociales. Construcción de Cultura de Participación para la autogestión del desarrollo local.

- Hacia la Sociogenésis de las microempresas familiares potosinas. Ingeniería en Comunicación Social de las organizaciones.

- Ingeniería en Comunicación Social: hacia un programa general

- Introducción a la Cultura de Participación

- Ingeniería en Comunicación Social, en Alter Enfoques Críticos

- Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica

- Ingeniería en Comunicación Social del Rock

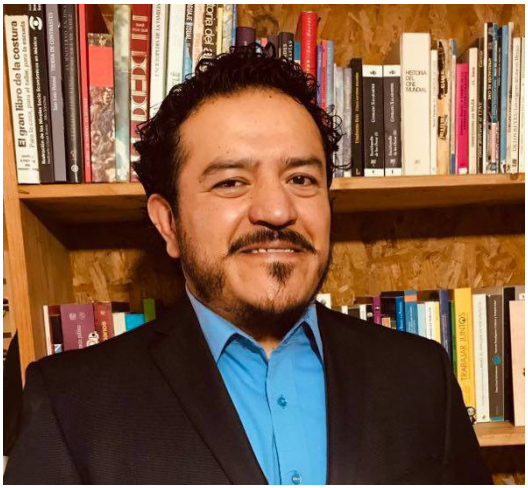
- Ingeniería en Comunicación Social y familia

- Ingeniería en Comunicación Social de la familia: Apuntes metodológicos de un estudio de caso
- Ingeniería Social y Deporte

- Ingeniería en Comunicación Social; el Jazz en la Ciudad de México

- Comunicometodología: intervención social estratégica

- Comuniconomía de la pareja: acoplando sistemas de información



EDGAR JOSUÉ GARCÍA LÓPEZ

Mexicano.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (nivel 1) y del Sistema Estatal de Investigadores (SLP, México). Doctor en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y la Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC).

Con estudios en Educación, Comunicación, Metodologías de Investigación y Metodologías participativas. Investigador, docente y gestor educativo desde 1996 en diversas universidades. Consultor en el sector público y privado en estrategias para la Construcción de Cultura de Participación y la Cultura Organizacional desde el 2000. Analista y gestor para colectivos sociales y para micro y pequeñas empresas. Sus principales líneas de investigación giran en torno a construcción de cultura de participación, consumo cultural, educación, desarrollo local, espacio público, cultura organizacional, colectivos sociales.

Miembro fundador del Grupo Ingeniería en Comunicación Social (GICOM) y de otros seminarios y programas de investigación e intervención. Es conferencista y tallerista. También escribe ensayo y poesía.

Es Académico e Investigador de la UABC y la UCEM.

Estas notas tienen la intención de presentar un marco general de lo que sucede en situaciones particulares del ejercicio de la ingeniería social. Es decir, en un extremo de un gradiente de lo general frente a lo particular, estas notas están ubicadas en lo más general. En el otro extremo estarían los casos particulares, tener la vivencia de observar en acción a la ingeniería en un asunto particular, una empresa concreta, y eso implica tener la vivencia total de un proceso de trabajo, desde la exploración de una demanda y/o emergencia, hasta la evaluación de resultados y el seguimiento de trayectorias y tendencias. Es una oportunidad óptima el tener la vivencia directa de un proceso completo, la experiencia directa práctica del empoderamiento de una empresa concreta, del traslado del modelo de operación articulación de la ingeniería a una empresa en particular. Entre los extremos de ese gradiente posible está el trabajo de divulgación de Josué García, ingeniero en comunicación social, docente y escritor especializado.

Luis Jesús Galindo Cáceres

ISBN: 978 607 8935 33 8

9 786078 935338

GICOM
GRUPO HACIA UNA INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

PLAZA Y VALDES
PYV
EDITORES