

Organizaciones que innovan son organizaciones que se comunican

Por Martha Lucía Restrepo

Miércoles 02 de Junio de 2010 14:00

Los procesos de comunicación desarrollados por una organización afectan el nivel de innovación de la misma, porque la última tiene que ver con el trabajo constante y disciplinado de equipos de profesionales diferenciados por sus especialidades, experiencias y expectativas, los cuales se consolidan en la medida en que los flujos comunicativos sean una realidad cotidiana.

"La clave son los conocimientos. El mundo se está volviendo no de uso intensivo de mano de obra, no de uso intensivo de materiales, no de uso intensivo de energía, sino de uso intensivo de conocimientos". (PETER DRUCKER, 1993:329)

Las organizaciones modernas están impactadas por la turbulencia. El macroentorno se modifica constantemente de tal manera que la dinámica de las organizaciones se ve sometida a un permanente replanteamiento de sus definiciones esenciales. A esto se suma otro hecho: la aceleración de la historia. Tanto la última como la turbulencia afectan la manera como se relacionan los diferentes grupos internos y externos que conforman las organizaciones, independientemente de su naturaleza en cuanto gestión social, política, económica, o empresarial. Es decir, por encima del concepto de resultado o productividad que defina a la organización, lo que para este ejercicio es relevante reconocer, se relaciona con la urgencia de comprender el valor que aporta el proceso comunicativo en la construcción de organizaciones que emplean la innovación como un factor tanto diferenciador como de protección al riesgo propio de "estar" y "continuar" en los mercados del siglo XXI. Como consecuencia de este proceso, pretendo reflexionar sobre el impacto que dicho proceso comunicativo genera en la evolución y desarrollo del conocimiento, como fuente esencial de la innovación, que a su vez solo puede darse en la medida en que se comunica activamente.

Planteo así un tríptico compuesto por la relación comunicación-innovación-conocimiento, el cual de acuerdo con los niveles de experiencia organizacional, perfila un prototipo de organización más sensible a la innovación que otras y por lo tanto más robusta, en caso de manejar situaciones de turbulencia.

LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO ORGANIZACIONAL.

"La nueva empresa será la de los flujos de información y comunicación, o no será: esta es la nueva doctrina de organización del trabajo en la que la "comunicación" encuentra su espacio natural como herramienta de management y modo de gestión de las relaciones sociales, tanto dentro como fuera de la empresa". (Mattelart, 2003:34).

Los procesos que hemos acostumbrado observar están definidos por las operaciones de las organizaciones. Estos procesos se relacionan con asuntos concretos como las finanzas, el marketing, la distribución, el servicio, las ventas y demás formas clásicas. Sin embargo, existen procesos que son transversales, que al margen de la operación definida, intervienen acelerando, retrasando o manteniendo la dinámica propuesta. Además, tienen que ver con el clima organizacional, la cultura y el proceso comunicativo, que definido como acción, interrelaciona la dinámica compleja de intercambiar símbolos, significados, valores, e intereses en función de una interpretación compleja y dinámica que de acuerdo con el reconocimiento flexible de la diversidad de opciones, será la fuente o semillero de la innovación. Este intercambio se hace tanto en los grupos informales como los formales.

Respecto al valor de los informales vale la pena destacar que estos logran desarrollar líneas de comunicación más allá de las establecidas, en las cuales se rompen los esquemas de la estructura de la organización dando origen a aportes de diferentes valores y connotaciones en la experiencia de las personas. Estos grupos informales son espacios para la generación de nuevas ideas y la revisión de acciones presentes. (Lucas Marín, 1999:111)

Igualmente, no puede aislarse la organización de su entorno. Desde él recibe señales para direccionar su gestión, pero también interviene activamente en su definición. "La creciente interdependencia de las organizaciones ha dado lugar a un mundo donde existe una extremada necesidad de coordinación y cooperación efectiva entre los miembros de los diferentes

grupos. Cada vez es más importante establecer buenas relaciones de comunicación entre organizaciones, incluso a nivel internacional, desarrollando canales claros, aminorando las diferencias interculturales y promoviendo prácticas en que se tengan en cuenta posibles diferencias éticas.” (Lucas Marín, 1997:199)

En este entorno la acción comunicativa como tal se convierte en un dinamizador de las ideas, percepciones y relaciones de las organizaciones desde la perspectiva de públicos y grupos internos y externos. La acción comunicativa, más allá del verbo, se transforma en un proceso cuya complejidad se integra a la dinámica cotidiana, y puede sumarse o no al proceso de innovación. Para este ejercicio se diferencia los procesos de comunicación mediática, propios de la modernidad y centrados en lo masivo, de la “acción comunicativa” para considerarla como espacio fundamental de los individuos inter e intra organizacionales. Continuaré este escrito desde el espacio inter e intraorganizacional, dejando de lado la problemática de los medios masivos de comunicación.

LA INNOVACION COMO OPCION PARA PERMANECER.

“Innovar significa iniciar un proceso de cambio. Precisamente es en ese punto donde la innovación encuentra su mayor obstáculo: en la oposición natural del ser humano para modificar sus hábitos, sus comportamientos y su marco mental de referencia.”
(Valdes, 2004:23)

Siguiendo la reflexión de Drucker (1993), la innovación no es explícitamente un asunto de genialidad. Es ante todo el resultado del trabajo, la disciplina y la constancia. “Es trabajo duro y sistemático” afirma (Drucker, 1993:334). Y desde aquí aparece una lectura muy interesante del concepto, porque si bien la innovación no es inspiración, si es resultado de unas condiciones organizacionales que la propician y estimulan, como son el clima y la organización de lo que Drucker llama “abandono” de las practicas anteriores que muchas veces no permiten que surja lo nuevo, lo diferente y lo diferenciador.

Tácitamente está incorporada la acción comunicativa como gestora de la innovación. Estas “prácticas de abandono” solo pueden darse en ambientes comunicados, entre personas dispuestas a alterar el orden habitual para marginar lo viejo y lo gastado, y dispuestas incluso a replantear

aquellas acciones que han sido exitosas. No hay que olvidar que el entorno es de turbulencia, o sea excesivamente dinámico y sorpresivo en movimientos rápidos, muchos de ellos devastadores. Por lo anterior, en la medida en que la organización logre desprenderse de su modelo convencional, así sea exitoso, abrirá las opciones para incrementar las propuestas innovadoras. Pero esto hay que precipitarlo. La innovación necesita de la presión y el reto para gestarse. Su dinámica está estrechamente relacionada con el riesgo de sobrevivir.

La organización innovadora puede entonces propiciar esta dinámica. No es necesario que el riesgo esté a la puerta, ni que la presión sea denominador del estilo directivo. Puede "simular" estas condiciones mediante el examen, la pregunta, y el inconformismo como autocrítica, sobre la manera como viene trabajando normalmente, cuestionamiento dado entre las personas de la organización. Es decir, en su cultura organizacional la tendencia a la insatisfacción sobre la gestión debe ser cotidiana. Es adoptar lo que sugiere el científico, una innovación sistemática "que consiste en la búsqueda deliberada y organizada de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que tales cambios podrían proporcionar para la innovación económica y social" (Drucker, 1993:337).

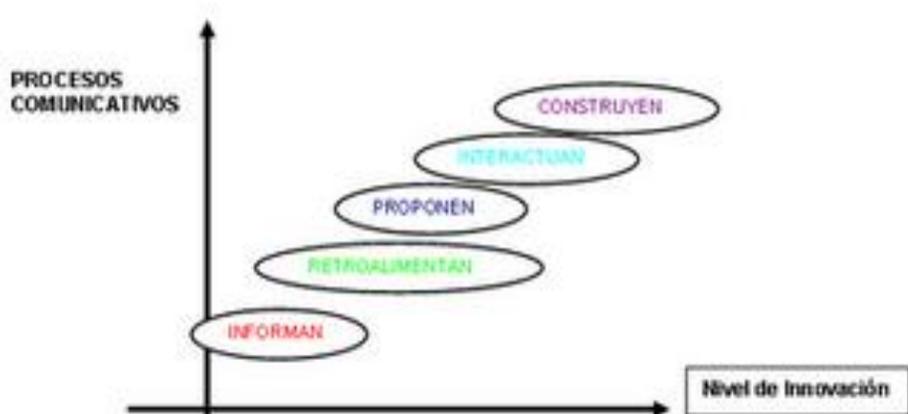
Este carácter de la innovación gira en torno a dos componentes de la comunicación: el uso de la información y el conocimiento aplicado. ¿Cómo se integran?

PROTOTIPOS DE ORGANIZACIONES Y SUS PERFILES

"La innovación basada en conocimientos es la estrella de los innovadores. Este segmento no solo se basa en grandes conocimientos científicos o técnicos, sino también en conocimientos sociales". (Valdes, 2004: 73)

La pregunta anterior puede contestarse desde el siguiente modelo que permite plantear los diferentes prototipos de organizaciones que se desarrollan en la medida en que los procesos comunicativos, como resultado de la acción, son más dinámicos y complejos. El resultado de esta complejidad lleva al incremento de la innovación como resultado cuantificable y medible.

FIGURA No. 1 Efecto de la acción comunicativa en la organización que innova.



Fuente: Síntesis elaborada con los conceptos de: [Drucker, 1993](#); [Pérez, 2001](#); [Lucas Marin 1999](#), [Barquero Carrero, 2002](#); [Perrow, 1998](#).

El proceso comunicativo dinamiza el nivel de innovación. Esta hipótesis se construye desde la observación del efecto en los diferentes casos indicados anteriormente, por ejemplo, las organizaciones que tienen un bajo nivel de innovación manejan la información como elemento sustancialmente evaluativo y de diagnóstico. Sus acciones son básicas y clásicas dentro de los modelos de administración y por lo tanto su nivel de sensibilidad ante la turbulencia es muy alto, precisamente por no encontrarse preparadas a reaccionar de manera diferencial.

En un segundo nivel de avance se observa un desarrollo en los grupos de trabajo hacia la retroalimentación formal, es decir, observarse críticamente respecto a la calidad de la gestión en todos los frentes. Estas organizaciones, que emplean el diagnóstico permanente se dejan distraer del "dato", que independientemente de su valor a favor o no del éxito, inspira un nivel de confort y comodidad respecto a la inventiva y creatividad de las personas. La acción comunicativa en este caso estimula una organización activa, centrada en la información sobre hechos cumplidos y en relaciones sobre datos del entorno que confirman la sana evolución del negocio. El riesgo entonces se centra en esto último. La evolución cotidiana es adecuada, luego la urgencia de innovar no es imperativa.

Un tercer prototipo de organización se diferencia de las dos anteriores porque "propone" modificar. Incorpora en sus prácticas la "organización del abandono", en la cual hay

explícitamente el reto de confrontar la calidad y efectividad de los procesos practicados en contraposición con otras opciones no habituales. Este perfil busca dinamizar la gestión, y modificar las practicas a través de las rupturas de los hábitos. El uso de nuevas tecnologías blandas, de información, de punta y de adopción de estilos de dirección participativos, implican una capacidad comunicativa inherente a las competencias y habilidades de las personas que forman parte de la organización.

El cuarto nivel creado por el proceso comunicativo y el nivel de innovación se fundamenta en la interacción, cuyo significado incorpora los niveles anteriores pero fortalecidos con la búsqueda de soluciones a través del trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional desarrollado. En este nivel existen protocolos definidos para la búsqueda de la innovación. La creación de productos, soluciones, opciones y programas están ligados al afán de cooperar desde un alto sentido del bien común y el desarrollo organizacional de la organización.

Para estas situaciones el proceso comunicativo es esencial. La definición de objetivos, indicadores, recursos, responsabilidades, preocupaciones, iniciativas e innovaciones se desarrolla en un clima de innovación que permite escuchar las ideas, desarrollar su viabilidad y evaluar su aplicabilidad en un entorno de turbulencia.

En estos casos, el riesgo ante la turbulencia es menor que en los anteriores precisamente porque la organización está dispuesta "por principio" a avanzar en revisar como hábito su estilo y manera de desempeñarse.

El último momento perfila organizaciones centradas en la innovación. Sus condiciones de estructura, protocolos, métodos de trabajo y evaluación hacen de ellas unas innovadoras por naturaleza. La innovación se centra en retar permanentemente tanto los logros obtenidos como los desaciertos, hacia mejores propuestas de la organización para su entorno, de tal manera que se mantengan en permanente respuesta a las condiciones externas y especialmente, puedan anticiparse a los momentos críticos que genera la turbulencia. Estas organizaciones que construyen se diferencian y marcan nuevas rutas. El espíritu emprendedor las define de manera permanente y sus condiciones de éxito las caracteriza aún en circunstancias críticas.

FIGURA No. 2 Perfil de organizaciones definidas por su relación "comunicación- innovación- conocimiento"



Esta segunda figura relaciona el perfil de las organizaciones con la tipología de comunicación organizacional que las caracteriza. Si bien es cierto que un prototipo puro es difícil de conseguir, las tendencias y costumbres inherentes a la cultura organizacional, determinan la manera como los procesos comunicativos se representan y afectan la capacidad de innovación de las organizaciones.

Comunicación e innovación se integran como un solo factor dirigido a estimular la transformación, cambio y adaptación de las organizaciones a su entorno. De un lado la comunicación facilita y agiliza la eficiencia del proceso, y de otro, la innovación genera la plataforma para la continuidad de una organización. Ambas gestan propósitos, trabajo constante, investigación aplicada y aprendizaje organizacional. Del cruce del proceso comunicativo, diferenciado en acciones cada vez más complejas como lo indica la figura No.1, y del nivel de innovación como expresión resultante de este proceso, se logran organizaciones sujetas a una mayor fuerza en el momento de competir en condiciones de turbulencia.

DE LAS RELACIONES DE LA ORGANIZACIÓN Y SU PROTOTIPO. SINTESIS

El proceso comunicativo interviene en la innovación como se ha indicado, definiendo para este unos niveles de complejidad, que no son solamente la relación con aquellos expresados en los puntos anteriores. La complejidad es mayor y se extiende. Por ejemplo, la jerarquía cambia en la

medida en que el proceso comunicativo estimula mayor innovación, de tal manera que una organización cooperadora o diferenciadora, encontrará en su estructura organizacional una activa e igualitaria participación de las personas, centrada más en su carácter de aportes a la innovación que a la jerarquía por poder.

El trabajo en redes por ejemplo, se potencia en estas últimas. Las organizaciones aprenden a actuar con su entorno, y más allá de las relaciones formales establecidas, el intercambio con pares y comunidades no directamente relacionadas con el negocio, se fortalecen y enriquecen la búsqueda de nuevas iniciativas.

Otro aspecto a observar en esta clasificación se relaciona con el proceso productivo, el cual queda sujeto a permanentes modificaciones resultantes de la observación, la curiosidad y la experimentación.