

Las problemáticas comunicacionales de los emprendimientos dinámicos de base tecnológica

The communicational problems of dynamic technology-based ventures

Os problemas de comunicação dos empreendimentos dinâmicos de base tecnológica

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3021>

► MARÍA JOSÉ MIZRAJI BERTA

majomizra@gmail.com - Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9135-1049>

CÓMO CITAR: Mizraji Berta, M. J. (2020). Las problemáticas comunicacionales de los emprendimientos dinámicos de base tecnológica. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 115-138. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3021>

Fecha de recepción: 30 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 23 de septiembre de 2020

RESUMEN

El artículo parte de entender que la llamada sociedad del conocimiento se caracteriza por el desarrollo de una serie de cambios globales que ponen al saber como centro neurálgico y estratégico. Esta nueva era, en cuyo marco los emprendimientos exitosos se definen por el crecimiento acelerado que prometen (*software factories* y emprendimientos dinámicos de base tecnológica y social), pone a prueba al Comunicador y lo enfrenta al desafío de reevaluar y jerarquizar su profesión. A partir de una investigación sobre la temática, que puso énfasis en la realidad uruguaya, se identificaron aristas fundamentales para los comunicadores: liderar un área de Comunicación en una empresa de base tecnológica implica asumir el reto de desarrollar ambientes donde

los trabajadores del conocimiento puedan explotar su potencial y cultivar su inteligencia emocional en un encuadre de buenas prácticas comunicacionales. Asimismo, obliga al profesional de la Comunicación a plantear nuevas formas de desarrollar la auditoría comunicativa –incorporando al *tiempo* como unidad de valor significativo– y a planificar acciones de Comunicación –incorporando las metodologías ágiles al universo conversacional–. El artículo se detiene en estos aspectos teniendo en cuenta que el conocimiento acumulado ubica al Comunicador en un rol activo fundamental dentro de este tipo de organizaciones.

PALABRAS CLAVE: *sociedad del conocimiento, emprendimientos dinámicos, inteligencia emocional, cultura corporativa, Palo Alto.*

ABSTRACT

The article starts from the understanding that the so-called knowledge society is characterized by the development of a series of global changes that put knowledge as a strategic and neuralgic center. This new era, in which successful ventures are defined by the accelerated growth they promise (software factories and dynamic technology social-based ventures), puts the Communicator to the test and confronts him with the challenge of categorizing and raise de level of his profession. From a research on the subject, focused on the Uruguayan reality, key aspects were identified for communicators: leading a Communication area in a technology-based company implies the challenge of developing environments where “knowledge workers” can exploit their potential and cultivate their emotional intelligence through good communication practices. Moreover, it forces the communication professional to break schemes and propose new ways of developing the communicative audit –integrating time as a component of substantial value– and planning Communication actions –incorporating agile and flexible methods

to the conversational universe. The article accounts for these aspects taking into account that the accumulated knowledge places the Communicator in a fundamental active role within this type of organization.

KEYWORDS: *knowledge society, dynamic ventures, emotional intelligence, organizational culture, Palo Alto.*

RESUMO

O artigo parte do entendimento de que a sociedade do conhecimento se caracteriza por se desenvolver no âmbito de uma série de mudanças globais que colocam o saber como centro neurálgico. Esta nova era, em que os empreendimentos de sucesso são definidos pelo crescimento acelerado que prometem (*software factories* e empreendimentos dinâmicos de base tecnológica e social), testa o Comunicador e traz o desafio de reavaliar e hierarquizar sua profissão. A parir de uma pesquisa sobre o assunto, cuja ênfase foi focada na situação no Uruguai, foram identificadas linhas chave para que os comunicadores: liderar uma área de Comunicação em uma empresa tecnológica requer assumir o desafio de desenvolver ambientes onde “os trabalhadores do conhecimento” possam explorar seu potencial e cultivar sua inteligência emocional por meio de boas práticas de comunicação. Além disso, obriga o profissional da comunicação quebrar esquemas e propor novas formas de desenvolver a vistoria comunicativa –incorporando o tempo como unidade de valor significativo– e de planejar ações de Comunicação –incorporando metodologias ágeis para o universo conversacional. O artigo dá conta desses aspectos levando em consideração que o conhecimento acumulado coloca o Comunicador em um papel ativo fundamental dentro desse tipo de organizações.

PALAVRAS-CHAVE: *sociedade do conhecimento, emprendimientos dinámicos, inteligência emocional, cultura corporativa, Palo Alto.*

1. INTRODUCCIÓN

El mundo vive actualmente en la denominada *era de la información*, habitado por lo que se conoce como *sociedad del conocimiento*. En tal sentido,

cualquier término que usemos, en el fondo, es un atajo que nos permite hacer referencia a un fenómeno -actual o futuro-, sin tener que describirlo cada vez; pero el término escogido no define, de por sí, un contenido. El contenido emerge de los usos en un contexto social dado, que a su vez influyen en las percepciones y expectativas. Pues, cada término lleva consigo un pasado y un sentido (o sentidos), con su respectivo bagaje ideológico. Era de esperarse, entonces, que el término que se quiera emplear para designar la sociedad en la que vivimos, o a la cual aspiramos, sea objeto de una disputa de sentidos, tras la cual se enfrentan diferentes proyectos de sociedad (Burch, 2005, p. 23).

En este artículo se optará por usar el término sociedad del conocimiento –y no *sociedad de la información*– con el fin encarar el análisis con una perspectiva más integral, ya que “mientras que el concepto de sociedad de la información aparece siempre ligado a la idea de innovación tecnológica, el concepto de sociedad del conocimiento incluye una transformación social, cultural, económica, política e institucional; una perspectiva más pluralista” (ibíd.)¹. Vale aclarar que dicha perspectiva también quedó planteada, por entonces, en el Informe Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) titulado *Hacia las sociedades del conocimiento*, en el que la referencia en plural a sociedades buscaba reconocer la “necesidad de una diversidad asumida” (UNESCO, 2005, p. 5). El uso en singular no excluye tal posicionamiento acerca de las diferentes velocidades o asimetrías expresadas en estos procesos, pero su uso se privilegia en tanto denominador común de las transformaciones antes mencionadas que nos permite reflexionar sobre las problemáticas comunicacionales en el ámbito de *emprendimientos dinámicos* de base tecnológica de Uruguay.

Los emprendimientos dinámicos de base tecnológica y social (esta última en menor medida) son las organizaciones “tipo” de la sociedad del conocimiento. Los emprendimientos dinámicos son aquellos que crean un producto o servicio innovador, con un potencial de crecimiento tal que le permite en pocos años dejar de ser una micro o pequeña empresa. Cuando el emprendimiento es de base tecnológica quiere decir que lleva adelante un “modelo de negocios que genera valor mediante la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos” (Holguin, Arboleda, Torres & Gómez, en Messina, 2018, p. 18). Cuando el emprendimiento es además social, significa que sus estrategias de mercado, de creación de riqueza y empleo están orientadas a un propósito u

¹ “Information society is the building block for knowledge societies. Whereas I see the concept of ‘information society’ as linked to the idea of ‘technological innovation’, the concept of ‘knowledge societies’ includes a dimension of social, cultural, economical, political and institutional transformation, and a more pluralistic and developmental perspective”. Traducción de la autora.

objetivo más general y de carácter comunitario (Vernis & Iglesias, en Messina, 2018, p. 18). Mientras que los Parques Tecnológicos y las incubadoras de empresas son otro tipo de estructuras, también centrales en la sociedad del conocimiento, pero cuyo fin es fortalecer y potenciar el ecosistema emprendedor.

Las organizaciones, en tanto sistemas abiertos, son permeados por el marco cultural exterior, ya sea nacional o regional –sectorial o global– en el que se insertan (Thevenet, 1992). Es así que se debe estudiar, cuestionar y comprender la cultura de la sociedad –en sentido amplio– para encontrar en qué medida los valores y percepciones generales se ven reflejados en la *cultura corporativa* particular de la empresa como parte concreta de esa sociedad. En tal sentido, Lentz sostiene que

lo primero que debe hacer el Comunicador es escuchar el mundo en que vive y, en particular, las actividades en apariencia ajenas a las de su empresa (...) Debe vivir en su época (...) ¿no es verdad que comunicar también es traducir las palabras de la empresa al lenguaje de la vida? (Lentz, en Libaert, 2008, pp. 128 y 129).

En esa línea, ¿no es verdad también que comunicar es entender cómo funcionan las empresas propias de esta era? ¿Y no es necesario comprender las nuevas formas de organización laboral y las cualidades de los profesionales que conforman las organizaciones de la sociedad del conocimiento? Sin duda que sí, porque es sobre esas organizaciones y con esas personas y profesionales que el Comunicador debe trabajar para elaborar estrategias pertinentes.

En el marco de una investigación centrada en el área de la comunicación en las organizaciones (Mizraji Berta, 2019), se tomó como objeto de estudio una incubadora de empresas tecnológicas activa en Uruguay, con el propósito de desarrollar un Programa de Comunicación Corporativa². Las incubadoras, en tanto estructuras híbridas, funcionan como organizaciones intermedias a partir de las que convergen diferentes actores del ecosistema emprendedor, lo cual exigió, a partir del objetivo planteado, recurrir a técnicas cualitativas: investigación documental (recopilación y selección de información a través de la lectura de documentos, informes y publicaciones vinculados a las TIC y el emprendedurismo en Uruguay, la región y el mundo; libros y revistas dedicados por supuesto que al área comunicacional, pero también a la generación de conocimiento intraempresarial, a la innovación y los nuevos emprendimientos; y periódicos locales e internacionales), observación y participación (asistencia a actividades planificadas para incubados), y conversación y narración (entrevistas en profundidad). En tal sentido, se aplicó un muestreo de tipo estructural en el que se procesaron 21 entrevistas en profundidad que incluyeron

² La investigación estuvo centrada en Ingenio, la incubadora del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU). Esta organización intermedia, primera de su tipo en el país, ha cumplido un rol central en el mundo del emprendedurismo, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y la producción de conocimiento a partir de su colaboración para que los distintos emprendimientos tecnológicos incubados se conviertan en empresas innovadoras y rentables.

a: emprendedores del rubro tecnológico, profesionales de la Comunicación, autoridades de organismos –públicos y privados– destinados a potenciar emprendimientos tecnológicos o sociales y autoridades académicas vinculadas a la ingeniería y el emprendedurismo.

A partir de la exploración realizada sobre la temática, con énfasis en la realidad uruguaya, se identificaron las aristas clave que los Comunicadores deben tener en cuenta al hora de operar en este tipo de organizaciones: la jerarquización del saber y de la propia disciplina comunicativa, el tiempo como un elemento de valor simbólico esencial en cualquier auditoría comunicacional y la capacidad de adaptar metodologías ágiles –tan aplicada en el campo de la innovación y la tecnología– al universo conversacional. Asimismo, el trabajo realizado supone la necesidad de valorar la *inteligencia emocional* como aptitud del profesional de la Comunicación, que debe potenciarla a través de la formación, pero también involucra la cultura corporativa y tiene que ver con la organización en sí misma. Finalmente, el artículo da cuenta de la importancia que adquiere en el proceso de auditoría relevar el modelo comunicacional adoptado por este tipo de organizaciones y el impacto que esto tiene a nivel de cultura y comunicación interna.

La temática que aborda este artículo reconoce una creciente bibliografía referida al estudio de la cultura corporativa en relación a la innovación. Dos de esos trabajos, escritos desde el enfoque de la psicología organizacional y el liderazgo, son los artículos: “What skills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture”, de Soken y Barnes (2014), y “Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case”, escrito por Deprez, Leroy y Euwema (2018). El primero recoge y describe una serie de prácticas para que las personas que ocupan un lugar de liderazgo puedan construir y sostener una cultura de la innovación. En tal sentido, se plantea un listado de las barreras más comunes para lograr una cultura innovadora y se instalan interrogantes que llaman a la reflexión para evaluar si el estilo de liderazgo es el adecuado para alcanzar dicho objetivo. Por su parte, el artículo de Deprez, Leroy y Euwema aborda el concepto de *empleado emprendedor* y reflexiona sobre cómo incentivar el *intraemprendedurismo* dentro de las organizaciones a través del estudio del caso de Wehkamp, una compañía holandesa de venta *online*.

Teniendo en cuenta estos y otros aportes, en este artículo se presentan, desde una perspectiva comunicacional, los hallazgos arrojados por la investigación que pueden ser aplicables a la auditoría comunicativa de emprendimientos dinámicos de base tecnológica y social. En ese recorrido, se pone el foco en la posibilidad de incorporar herramientas y conceptos ajenos –a priori– a la Comunicación, pero que pueden ser de utilidad en el proceso de diagnóstico y relevamiento de información y en la planificación de acciones concretas ligadas al Plan de Comunicación. El desarrollo se presenta en cuatro ejes: a) *La*

jerarquización del saber, donde se recogen aspectos de la cultura organizacional que influyen en el posicionamiento del Comunicador en las estructuras organizacionales y en la consideración de la Comunicación como disciplina y saber dentro de este tipo de organizaciones; b) *Emisor-canal-Receptor*, que evalúa el concepto de Comunicación que existe en estas organizaciones y el impacto de los modelos comunicacionales en la cultura corporativa; c) *El tiempo*, que invita a incorporar esta dimensión como unidad cultural e identitaria significativa en la auditoría comunicacional; y e) *Metodología ágil aplicada a la práctica comunicacional*, donde se analiza la incorporación de códigos y prácticas propios del universo ingenieril al pool de herramientas comunicativas de tal forma que le permitan al Comunicador convertirse en un facilitador.

2. LA JERARQUIZACIÓN DEL SABER

Como parte del proceso de investigación y diagnóstico para la elaboración del Programa de Comunicación Corporativa se relevó cuál era el rol del Comunicador no solamente en la organización que era objeto de estudio sino en el ecosistema emprendedor en su totalidad, lo que implicó observar y problematizar la tarea de incubadoras, pre-incubadoras, *startups*, organismos estatales y universidades, entre otros actores e instituciones involucrados.

¿Qué definición de Comunicación se maneja en los diferentes escalafones jerárquicos? ¿Existe un departamento o cargo vinculado a la Comunicación? ¿Quién lo ocupa? ¿Cuáles son las tareas asociadas al rol? ¿Cómo se denomina dicho cargo? ¿Qué ubicación ocupa en el organigrama? ¿Cuál es el nivel de rotación? Como resultado, se podría decir que, en general, el área de la Comunicación y los cargos asignados se ven reducidos en el tiempo (cargos rotativos o de alta rotatividad), en la denominación (“asistente”, “community manager”), en su alcance y en su materialidad (gestión de comunicación externa y gestión de plataformas digitales).

El motivo de haber incorporado a un “colaborador” con formación específica en Comunicación surge, generalmente, de la necesidad de comenzar a gestionar la Comunicación desde las redes sociales que estas organizaciones reconocen. En ese sentido, los indicadores que a su entender definen una gestión profesional del área aluden a seguidores e interacciones. Incluso en los casos donde la comunicación externa es considerada un área estratégica, algunas tareas clave de esa gestión, como la delimitación de los *stakeholders* relevantes para la organización, la definición de atributos a posicionar o la decisión sobre la participación en ferias y eventos, no forman parte del quehacer del Comunicador.

En la búsqueda de hipótesis con respecto a por qué la disciplina comunicativa queda relegada a un segundo plano en la gestión de este tipo de organizaciones, se indagó en su cultura organizacional. Se detectaron aspectos culturales

que exceden a la organización particular y, por lo tanto, resultan aplicables al rubro o tipo de emprendimientos en general. Los mismos serán presentados en los subtítulos que siguen.

2.1. Los trabajadores del conocimiento

En 1960, cuando la sociedad *post-industrial* devino objeto de estudio central en la comunidad académica, aparece con fuerza la noción de sociedad de conocimiento. Drucker (1969) advirtió que se estaba configurando un tipo de sociedad caracterizado por una estructura económica y social en la que el conocimiento sustituiría a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, el crecimiento y, también, de las desigualdades sociales contemporáneas. Por su parte, Bell (1973) describió la transición hacia una economía basada en servicios y cuya estructura profesional estaría marcada por la preferencia a una clase de profesionales técnicamente cualificados (Krüger, 2006).

En la era post-industrial se comenzaba a marcar una división entre los trabajadores, en cuyo marco los profesionales formados parecían ocupar un lugar de privilegio. Esta nueva categoría de *trabajadores del conocimiento* (Elias & Mascaray, 1998), que son aquellos que ostentan títulos universitarios u otro tipo de certificación del saber, empezó a filtrarse entre otro tipo de categorías arcaicas y acabó estableciendo una sub-jerarquización. En este contexto, aquellos titulados en ingeniería o carreras vinculadas a la tecnología e informática empezaron a gozar de un posicionamiento elevado en la sociedad del conocimiento, tanto en el universo académico como en el universo cotidiano o especulativo. En tales casos, hablamos de carreras prestigiosas, de elevada reputación, que en el imaginario colectivo suelen ser entendidas como carreras que presentan un grado de dificultad y especialización mayor que otras disciplinas, accesibles solamente por personas con un coeficiente intelectual “superior”.

En ese marco, se comenzó a plantear una dicotomía o incompatibilidad entre el saber “blando”, humanista y social, y el saber “duro”, matemático y científico (en el sentido más limitado del concepto que refiere a la Física, la Matemática y la Biología como marcos de referencia, pero que pone en tela de juicio la científicidad de la Antropología, la Política, la Sociología, la Comunicación y las ciencias Sociales y Humanas en general). Esta oposición entre saberes o campos del saber institucionalizado se tradujo en una jerarquización de quienes participan dentro de una organización, algo que también se plasma en lo formal y deriva en los presupuestos asignados a los profesionales de cada área. Este hecho condiciona sustancialmente a la cultura de las organizaciones y genera desafíos particulares en el ámbito y la dinámica de comunicación interna entre los diferentes niveles. Contexto que, por cierto, el Comunicador tendrá que saber manejar.

2.2. Los prejuicios y el Efecto Pigmalión

Se podría afirmar que en el imaginario colectivo se arraigó la idea de que las personas que se desempeñan en el campo de la ingeniería y la informática ven mermadas sus habilidades sociales, emocionales y comunicacionales. Si bien todo prejuicio tiene una base de sustento experiencial, esta idea no deja de ser una opinión preconcebida, basada fundamentalmente en ciertos mitos o imaginarios construidos sobre los profesionales de las áreas mencionadas.

Este prejuicio puede activar lo que se conoce como profecías autorrealizables o Efecto Pigmalión, que es el fenómeno por el cual la creencia de una persona acerca de otra tiene el potencial de afectar su conducta y rendimiento. El individuo tiende a comportarse, consciente e inconscientemente, en función del carácter público de su conducta (Winkin, 1982). Existiría así una forma de “ser Ingeniero” que se ajusta a las expectativas que la sociedad le exige o imagina que puede asignarle. En apariencia, y como parte de ese imaginario, el Ingeniero resulta un individuo cerrado y abstraído, con casi nulas habilidades comunicativas.

Hay estudios que demuestran lo contrario. Fernando Sáez Vacas, Doctor Ingeniero en Telecomunicaciones, expone en sus notas de clase tituladas *Ingeniería del software: factores económicos y humanos*, que los ingenieros tienden a ser *Thinkers* e *Intuitivos* (T + N), rasgos característicos de los profesionales informáticos estudiados en base al indicador de personalidad (el MBTI) desarrollado por Isabel Myers y Katherine Briggs e inspirado en los juegos de características opuestas de Carlo Yung. Esto quiere decir que toman sus decisiones de forma lógica y racional, basándose en principios universales, que se expresan con generalizaciones; razonan con facilidad una pauta específica y son sumamente conceptuales. Confían en sus presentimientos y en el ingenio y son capaces de “mirar el bosque sin preocuparse de los árboles” (Sáez Vacas, s/f, p. 15).

El trabajo del Ingeniero, y particularmente del Ingeniero en Sistemas, es esencialmente resolver los problemas de personas y organizaciones a través de la creación y aplicación de un *software*. Para lograrlo, deben conocer en profundidad al cliente y al usuario, detectar sus necesidades e interpretar sus problemas para poder desarrollar una solución creativa y eficiente. En suma, para realizar su labor el Ingeniero no solamente se sirve de sus habilidades técnicas, sino también de las competencias que permiten realizar un diagnóstico integral que contempla la dimensión emocional.

Si bien la traslación de conceptos del Marketing a la comunicación interna es positiva en la medida en que puede contribuir a que determinadas cúpulas gerenciales conciban la gestión del área comunicacional como clave en el cumplimiento de los resultados empresariales, el Comunicador no debe transformar a los colaboradores en *buyer* persona, sobre quienes cabe aplicar generalizaciones y prejuicios para crear categorías o clasificaciones fijas. Cada colaborador es una persona individual que se construye en su vínculo e inter-

ración con la organización y sus miembros para producir en conjunto, “no en el sentido limitado de la palabra, sino en el sentido de construir” (Restrepo, 2011, p. 18). La gestión de procesos de Comunicación debería generar como resultado la facilitación de producción de bienes y servicios, pero también de vínculos y sentidos para lograr la transformación de la organización y, como consecuencia, de la sociedad toda. Para conseguirlo, el primer paso de la auditoría comunicacional debe ser librarse de los prejuicios que condicionan la tarea y el funcionamiento organizacional.

2.3. La formación como actividad central de la política de Relaciones Humanas

En la actualidad, la formación universitaria del Ingeniero o el especialista en Informática está lejos de darle la trascendencia que debería tener el desarrollo de las habilidades “blandas” como uno de los ejes centrales. Al respecto, Cavero Barca & Esperanza (2003) señalan que

cada día más, se está solicitando de los profesionales informáticos que, además, e incluso antes, de conocimientos técnicos, posean habilidades emocionales (...) Este tipo de profesionales deberá, con toda seguridad, trabajar en grupo, enfrentarse a la dirección de proyectos, impartir charlas (...) Sin embargo, y a pesar de la importancia de este tipo de habilidades, la Inteligencia Emocional continúa siendo la asignatura pendiente en los currículos de Ingenierías Informáticas (p. 1).

Sin embargo, algunas universidades del mundo han incorporado en sus planes de estudio materias destinadas exclusivamente a las habilidades “blandas” de los Ingenieros y disciplinas afines, lo que refleja que la inteligencia emocional empieza a ganar terreno y existen carreras que reconocen la necesidad de incentivar su desarrollo.

Asimismo, y más allá de la formación universitaria, la empresa también es un ámbito de desarrollo personal y formación profesional. A diferencia de lo que suele creerse, la *autorregulación*, es decir, el “concepto psicológico que se refiere a todas aquellas conductas que se orientan a solucionar un problema específico” (Lipina, 2016, p. 7), al igual que las ideas relacionadas al *proceso de la atención*, la *identificación de pensamientos y emociones* o el *recuerdo*, son conductas complejas que “se aprenden y se modifican durante todo el ciclo vital” (Ibíd.). Esto quiere decir que, si bien “cuando una persona ingresa en una organización ha pasado por un proceso previo de socialización (...) que será determinante en los modos en que vaya a asumir el rol que se le adjudica” (Schvarstein, 2007, p. 102), el proceso de adquisición de hábitos y conductas es tan largo como la vida misma. En ese sentido, las políticas de Relaciones Humanas en torno a la formación de los colaboradores, dentro de estas organizaciones, en habilidades “blandas” serán centrales.

2.4. Posicionar la disciplina comunicativa como aliado en la gestión

Desde la formación inicial, pasando luego por el nivel secundario y terciario, y finalmente en los ámbitos laborales, el coeficiente intelectual es ponderado por sobre la inteligencia emocional. La Comunicación como disciplina se asocia muchas veces con aptitudes o habilidades “blandas” vinculadas a la inteligencia emocional, y esto implicaría colocar a la profesión en un lugar de aparente desventaja frente al Ingeniero o al Informático.

El concepto de inteligencia emocional desarrollado por Daniel Goleman en 1995 hace referencia a “la capacidad de reflexión, de empatía, iniciativa, optimismo, adaptabilidad, resolución de problemas, manejo de tensiones, etc. que tienen (o no) las personas” (Goleman, 1999, p. 18). En esa línea, la inteligencia emocional no es sinónimo de carisma, sino de saber “manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común” (p. 21). Estas habilidades son claves en la gestión de cualquier grupo humano.

Bartoli (1992) define el funcionamiento de la dirección empresarial a partir de cinco variables: conducta y planificación; organización; asignación de recursos; animación y activación; y control. Reto que, como fue mencionado, convierte a la Comunicación en un área necesaria para poder gestionar todas y cada una de estas variables. Es decir, la Comunicación no solamente es un área clave en cualquier organización, sino que es la disciplina que aporta las herramientas y, fundamentalmente, el enfoque para que las áreas gerenciales puedan desarrollar un ambiente de trabajo y una estructura organizacional propicia para que su público interno pueda producir, el cual, en el caso de los emprendimientos dinámicos de base tecnológica, suele ser altamente calificado y, por lo tanto, exigente. Es por esto que, tal como plantean Arizcuren y otros autores (2008), “el responsable de Comunicación debe estar estrechamente ligado a la dirección de la entidad y debe conocer la misión, los valores, objetivos y todos los asuntos que tengan que ver con el funcionamiento de la organización” (p. 31).

La estrategia de Comunicación en organizaciones de base tecnológica ocupa un lugar central en la estrategia de *management*, porque “la Comunicación no es todo, pero está en todo” (Elías & Mascaray, 1998), al punto que podríamos referir incluso a una indisolubilidad entre la función de comunicación y de dirección (Villaflañe, 1993). Así planteado, sólo jerarquizando la Comunicación y situándola en un lugar gerencial y directriz, podrá iniciarse el proceso de cambio que necesitan las organizaciones tecnológicas para adaptarse a las condiciones de la sociedad del conocimiento.

2.5. Liderar procesos de aprendizaje grupales profundos

No solamente las personas colaboradoras o que participan en la gestión y el trabajo deben incorporar las llamadas habilidades “blandas”, sino que las pro-

pias organizaciones que desean subsistir en esta era, marcada por la sociedad del conocimiento, deben hacerlo. Como lo plantea Arocena (2010), “lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias ‘organizaciones de control’ será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las disciplinas de la organización inteligente” (p. 256). Y esos aspectos vitales tienen que ver con: el pensamiento sistémico, el dominio personal, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo que supone el diálogo entre los individuos en la construcción de una identidad colectiva.

La organización inteligente es la que aprende, la que es capaz de hacer modificaciones en sus normas, procedimientos y políticas (Argyris & Schon, 1978) y que se compromete a hacer frente a las problemáticas sociales contemporáneas; es decir, que puede asumir la responsabilidad que su posición en la sociedad exige: tanto hacia sus empleados o colaboradores como hacia la comunidad que integra (Schvarstein, 2007).

En ese marco, es probable que el Comunicador deba liderar esta transición dentro de una organización que toma la decisión de abandonar un modelo arcaico para adoptar una visión más integral de la Comunicación. Todo proceso de cambio está acompañado de resistencias. Si bien cada organización es particular y cada proceso de aprendizaje es único, hay algunas cuestiones que, a priori, podrían anticiparse o tenerse en cuenta.

En primer lugar, es claro que ningún planteamiento tendrá éxito en una organización si no parte del nivel ejecutivo más alto (Arranz, 1997). En la misma línea, Losada Díaz (2010) subraya que “una de las principales tareas de los directivos hoy en día es propiciar cambios en la cultura empresarial con el objetivo de ir reorientando la cultura a las necesidades presentes” (p. 260). Sin el compromiso de quien ocupa cargos jerárquicos, los cambios no permearán al resto de la organización.

En segundo lugar, a la hora de implementar cambios dentro de una organización se deberán tener en cuenta las creencias y los sentimientos asociados a los hábitos de conducta de sus miembros. Según Raineri (1998), “es necesario primero desarticular las creencias y emociones que fortalecían los hábitos de comportamiento antiguos, y luego entregarles nuevas explicaciones, asociaciones emocionales y herramientas necesarias para que se incorporen integralmente a sus nuevos roles y responsabilidades” (p. 205).

Así, desde una concepción sistémica de la Comunicación y entendiendo que el proceso de cambio no debe limitarse, como suele ocurrir, a mantener informados o actualizados a los colaboradores, se tendrán que planificar acciones que acompañen al discurso y los objetivos planteados. Además, el cambio no debe ser una “puesta en escena” sino una instancia real de negociación: para que los cambios que implican modificaciones profundas en la cultura organizacional y en la comunicación interna funcionen, se precisa que el col-

borador *sepa*, que el colaborador *crea* y que el colaborador *quiera* (Fernández Beltrán, 2018). El Comunicador no solamente es puente, facilitador y gestor, sino también negociador.

3. EMISOR-MENSAJE-CANAL-RECEPTOR

Consultados sobre qué entendían acerca del concepto *comunicación* y qué significado se le daba dentro de su organización, los entrevistados para esta investigación coincidieron, en términos generales, en subrayar que se trata del intercambio de información con el público externo orientado a darse a conocer, difundir actividades, proteger la imagen y reputación, posicionar la marca y promocionar servicios. Asimismo, se detectó que se jerarquiza el nivel técnico e instrumental de la tarea comunicativa (la apertura de un nuevo canal de difusión es considerado en sí mismo una acción de Comunicación) y que la misma no se concibe en su dimensión de proceso social (de producción y circulación de sentido, de canales múltiples e interacciones permanentes), sino en su concepción más lineal (como transmisión de información o herramienta de difusión). En algunas de las entrevistas se manifestó que el desconocimiento por parte del público objetivo en torno a los servicios brindados en temas de tecnología e innovación es cuestión de “falta de interés” o “falta de picardía”, porque acceder a la información es cuestión de “googlear” y la misma está disponible para quien haga una búsqueda superficial sobre el tema.

Como dato sustancial se releva la falta de información sistematizada con respecto al público objetivo, la ausencia de *feedback* por falta de canales ascendentes, la carencia de indicadores de comunicación efectiva -en tanto el envío de datos es considerado siempre un proceso exitoso- y la prácticamente nula gestión de comunicación interna debido al predominio de un entendimiento acotado del receptor, concebido como sujeto externo cuya función es únicamente recibir información y decodificarla.

Al contrario de la concepción de sentido común reflejado en las entrevistas, la idea de Comunicación, en sentido amplio, debe ser entendida como un sistema abierto de interacciones que obedece a los principios de totalidad, causalidad circular y regulación. Esto quiere decir que el sistema

no es una simple suma de elementos, sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado (...) [y] que el comportamiento de cada una de las partes del sistema forma parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones (Rizo García, 2013, p. 2).

Desde este enfoque, “la Comunicación es la matriz en la que encajan todas las actividades humanas” (Winkin, 1982, p. 37). Es decir, se configura entonces como la base que habilita la interacción social a través de la cual se desarrolla un

proceso social “permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc.” (p. 23). Siguiendo esta visión de Winkin, la Comunicación es todo comportamiento en presencia de otra persona, lo que implica tanto el intercambio voluntario o consciente como involuntario o no consciente, verbal y no-verbal, y, por lo tanto, la imposibilidad misma de no comunicar. Por lo tanto, no debe reducirse a la mera transmisión lineal de información, sino pensarse como un proceso que implica aspectos de contenidos y de relaciones que impone conductas (Watzlawick, 1967).

Si es imposible no comunicar y, en definitiva, la Comunicación es la base de todo proceso social, entonces podría decirse que la actividad humana en su conjunto es Comunicación, o al menos todo está atravesado por un acto o proceso comunicacional. En tal sentido, este modelo abierto de interacciones que nutre las reflexiones de la Escuela de Palo Alto sirve, en este artículo, para definir no solamente *una* manera de interactuar, sino la forma en la que entablamos vínculo con el mundo que nos rodea.

El modo en que nos vinculamos con el entorno constituye una aptitud cada vez más valorada en la sociedad del conocimiento. Reich (1991) asegura que a medida que los cambios que se suceden en el mundo contemporáneo se consoliden o sigan desarrollándose, “las empresas terminarán por tener una masa de trabajadores más reducida, más ‘inteligente’ y mejor pagada, donde la cualidad de ‘inteligente’ se define por el desempeño desde el punto de vista cognitivo y no cognitivo (emociones, imaginación y creatividad)” (p. 108).

Asimismo, Marrero (2007) recupera la obra de Reich para afirmar que las empresas de alta tecnología requieren de servicios simbólicos. En tal sentido, los trabajadores estarían en condiciones de asimilar tres actividades que, a grandes rasgos, se pueden definir como la

identificación de problemas, solución de problemas y definición de estrategia (...) Se delinea un perfil de un trabajador ‘simbólico’ como alguien que no sólo es capaz de abstraer, pensar sistemáticamente y experimentar, sino que también trabaja en equipo (...) Esto supone un tipo de educación basada en el aprendizaje grupal, con énfasis en el aprendizaje de la búsqueda y aceptación de la crítica de los pares y la cooperación” (Reich, en Marrero, 2007, p. 70).

De allí que, como plantea Tedesco (1995), “las empresas modernas aparecen como un paradigma de funcionamiento basado en el desarrollo pleno de las mejores capacidades del ser humano” (p. 62).

Si bien hace más de 30 años que se habla de la importancia de las habilidades sociales en el ámbito laboral, que se coloca a la Comunicación en la centralidad de un saber fundamental y que se piensa obsoleto el modelo instrumental de la Comunicación –que reduce el proceso comunicacional a una transferencia eficaz de información de un emisor a un receptor–, aún queda mucho por pensar

en torno la comunicación en las organizaciones, no obstaculizar la cooperación y mejorar la interacción. No pocas organizaciones, tal lo que se deriva de la investigación realizada, continúan pensando que el esquema *shannoniano* que sostiene la linealidad emisor-receptor, y en cuyo marco no hay lugar para la retroalimentación, es el modelo que debe organizar la comunicación empresarial o institucional. Algo que se agrava si pensamos que hay ámbitos de educación formal en los que el modelo unidireccional todavía tiene predicamento o, al menos, no se problematiza.

Este modelo arcaico, perimido en el plano conceptual pero fuertemente instalado a nivel social, subyace y pervive en las organizaciones de esta era marcada por la sociedad del conocimiento: entre estos dos modelos y enfoques dicotómicos –el lineal propuesto por Shannon y el de carácter “orquestral” o interaccional propuesto por los autores de Palo Alto–, las organizaciones tienden muchas veces a replicar el primero. Pareciera que la propia cultura ingenieril que deposita su valor en lo tangible, cuantificable y programable ejerce un alto impacto en la propia concepción de Comunicación asumida en las organizaciones. La Comunicación no se aprende como un proceso social de producción y circulación permanente de sentido, sino como un proceso orientado de manera unidireccional que se desarrolla como un acto verbal, consciente y voluntario. Si bien los autores de la Escuela de Palo Alto sostienen que la teoría de Shannon fue concebida “por y para ingenieros” (Winkin, 1982, p. 20), sin duda que no fue concebida ni debería ser el modelo que trame el funcionamiento de las organizaciones tecnológicas de la sociedad del conocimiento.

Lo llamativo es que el modelo permea también a los profesionales del área. Si bien la teoría inicial tuvo un alcance limitado en la medida en que pretendía explicar las condiciones técnicas que posibilitan la transmisión de un mensaje, alcanzó un nivel de repercusión tal que terminó “elevada a calidad de paradigma” (López Pérez, 1998, p. 24). Lo que se pone aquí en tela de juicio no es la Teoría de la Información en sí misma: en realidad se trata de pensar que su nivel de respaldo y notoriedad no se justifica por su “consistencia o sus propiedades heurísticas” sino por su “cómoda asimilación” (Ibíd.). Incluso el Comunicador incorpora a su jerga profesional, de manera casi casual, los conceptos de *emisor*, *receptor*, *canal*, *ruido* y *control* que, además, y por su uso reiterado, parecen ser términos que funcionan como si se hubieran independizado del marco explicativo que les dio origen. Una particularidad que, como sostiene López Pérez (1998), opera como “una herencia que más que ayudarnos a reconocer y comprender la profundidad de la Comunicación como fenómeno psicológico y social, nos ha mantenido alejados de ella” (p. 30).

El modelo comunicacional adoptado por la corriente del interaccionismo simbólico y de la Escuela de Palo Alto obliga al Comunicador a poner en valor el sentido más primario de Comunicación, en tanto proceso de participación en común, y obliga a jerarquizar, más aún si analizamos el área organizacional,

la dimensión interpersonal que antecede y trasciende la dimensión mediada tecnológicamente. Una tarea del Comunicador es abandonar definitivamente la definición y perspectiva *shannoniana* para instalar un modelo o una visión en torno a la Comunicación que no solamente mejorará a la organización, sino que proveerá de cualidades esenciales a las personas que la integran. En otras palabras, las organizaciones deberán comprender y asumir a la Comunicación como el proceso de co-permitir-ver, de estar en relación-con y, principalmente, moverse uno con el otro (Restrepo, 2011).

4. EL TIEMPO

El manejo del tiempo en una organización, aunque sea un elemento comúnmente ignorado en las auditorías, tiene un valor simbólico innegable: produce sentido y dice mucho sobre la organización en cuestión. Como plantea Hall (1959) “el tiempo grita la verdad que las palabras ocultan” (p. 22).

El manejo del tiempo es clave en las organizaciones en general, pero particularmente en las organizaciones dinámicas y tecnológicas en las que el tiempo es una unidad fundamental para medir el éxito. La noción de *hitos*, asociada a lograr eventos significativos en un determinado plazo, es una concepción bajo la cual funcionan las organizaciones vinculadas a la tecnología y la innovación. Mientras que la idea de emprendimiento dinámico, por definición, ubica al tiempo como una unidad fundamental: el período en el que se espera que un emprendimiento prospere se ve tan acotado que nunca “hay tiempo que perder”.

Se identificó que las características fundamentales de este tipo de organizaciones son su dinamismo y alta intensidad. En tal sentido, el proceso de aprendizaje en cuyo marco un nuevo colaborador debe incorporar las normas, los códigos y la dinámica de la organización, en una empresa convencional equivaldría a un período de prueba o adaptación. Asimismo, en el rubro tecnológico se ha vuelto necesario innovar constantemente para mantener satisfecho a un público exigente. Quienes se dedican al desarrollo relacionado al *software* saben que su producto puede ser fácilmente imitado, esto lleva a las organizaciones a tener que estar siempre un paso adelante e innovar sobre su propio producto o servicio, generando mejoras que se ajusten a los consumidores. De ahí la intensidad del trabajo descrito por los entrevistados.

En varias entrevistas se mencionó la falta de tiempo como un inconveniente para desarrollar sus actividades y, en algunos casos, como fuente de frustración. La distribución del tiempo tiene un peso tal en este tipo de organizaciones que algunas de ellas detallan de forma explícita cómo debería administrar su tiempo el *staff*, y se utilizan, sin excepción, herramientas de gestión y control del tiempo sobre los colaboradores. En tal sentido, y retomando lo planteado por Hall (1959) en *El lenguaje Silencioso*, el vínculo entre las personas y el tiempo

se asemeja al que se tiene con cualquier *commodity*. El tiempo tiene valuación, tangibilidad y duración, y por lo tanto puede ser comprado, ganado, gastado, perdido, creado y medido. Algunas de estas actitudes son aceptadas, mientras que otras son culturalmente cuestionadas o despreciadas.

El tiempo y el valor que se le otorga dice mucho sobre la cultura de una organización. En Occidente, suele ser entendido como un ciclo natural, inevitable, que existe más allá de la cultura y el hombre; como un recurso permanente, supremo pero limitado, que puede ser manipulado, pero nunca recuperado. Así asumido, cumplir con los hitos en el límite de tiempo previsto es una cualidad altamente valorada por las organizaciones, tanto como la prontitud o inmediatez, que en caso de no cumplirse puede vincularse con aquello que mencionó Hall (1959): “un signo de falta de responsabilidad” (p. 31). Es decir que la persona no solamente debe saber ejecutar de forma eficiente sus tareas, sino que además debe ejecutar eficientemente el modo en que hace sus tareas. Debe saber trabajar y *hacer* que trabaja (Goffman, 1981). Incluso el tiempo libre debe ser destinado a una actividad productiva y el no hacerlo genera culpa en el individuo.

Otra cualidad de la concepción del tiempo en Occidente, y particularmente en organizaciones dinámicas y tecnológicas contemporáneas, es su orientación prácticamente total *al futuro*, lo cual limita la valorización del tiempo pasado. El pasado se mira entonces para hacer un cálculo de saberes acumulados, pero se anulan las vivencias y las historias. En otras culturas, en Medio Oriente, por ejemplo, la historia y el pasado suelen ser las bases para tomar decisiones en el presente, mientras que como idea general, en el marco del desarrollo capitalista y el tipo específico de proyección empresarial aquí trabajada, en la cultura occidental dicha relación con el pasado, su profundización, suele darse por sentada y, por lo tanto, se la anula.

Como una puntualización final en relación al tiempo en las organizaciones propias de la sociedad del conocimiento es necesario mencionar que el tiempo puede pasar rápido o lento en relación a la urgencia. Es decir, la valoración es siempre subjetiva y siempre instrumental, algo que está determinado por las necesidades organizacionales planteadas y que, desde el punto de vista cultural o subjetivo, definen la urgencia. El éxito es una necesidad en la sociedad actual, de allí también que quien siente un deseo urgente de triunfar, ligado a lo individual o propio de las organizaciones, transita el tiempo con angustia.

Las implicancias entonces del vínculo entre las personas, la organización y el tiempo deben ser estudiadas de un modo profundo, ya que esas implicancias constituyen un elemento estratégico fundamental de la tarea en el área comunicativa. Algo tan práctico y gráfico como la duración de las actividades que integran el Plan de Comunicación Corporativa permite ejemplificarlo. Por lo tanto, las actividades planificadas deben ser, preferentemente, de corta duración y deben tener un objetivo concreto que se inscriba en el horizonte de la

tarea, y debe ser explicado de forma clara. Se trata, por un lado, de entender las implicancias a nivel psicológico de la valoración del tiempo y, por otro lado, de saber adaptar y compatibilizar las metodologías y el herramiental de aplicación de la Comunicación.

5. METODOLOGÍA ÁGIL APLICADA A LA PRÁCTICA COMUNICACIONAL

Por lo desarrollado hasta acá puede decirse que los emprendimientos dinámicos de base tecnológica como los analizados se encuentran ante dos universos -el ingenieril/tecnológico y el comunicacional/social-, que parecen incompatibles pero que se estructuran, o podrían estructurarse, como complementarios e igualmente necesarios en el marco de una acción comunicativa donde prime la mirada conjunta del proceso y un modelo basado en la interacción. La tarea esencial del Comunicador dentro de una organización dinámica y tecnológica es elaborar estrategias que le permitan conectar, unir, hilvanar, ser puente entre estos universos. De hecho, este es uno de los núcleos centrales que une ambas profesiones: el deseo de comprender las necesidades del otro y de posibilitar conexiones y vínculos estratégicos.

En base a la investigación desarrollada se han podido detectar dos elementos clave que pueden ayudar a los responsables del área de Comunicación para que sean facilitadores y piezas estratégicas de las organizaciones: el *código* propio de la organización en la que trabajan y las metodologías ágiles. Ambos aspectos sustanciales para resolver uno de los problemas relevados en el estudio realizado sobre emprendimientos dinámicos de base tecnológica: la falta de participación.

El mito en torno a la actividad de la ingeniería y la informática, el imaginario que naturaliza la idea de que son profesionales intelectualmente “superiores”, alimenta al mismo tiempo la idea de que los conocimientos específicos del área son únicamente comprensibles para quienes tienen esa capacidad distinguida. Esto configura, en principio, un obstáculo para la tarea del Comunicador, quien aparecería como alguien ajeno al área, con funciones más bien instrumentales, y, por lo tanto, limitado a la hora de comprender y reflexionar de un modo estratégico acerca de los códigos y la jerga específicos del rubro. Sin embargo, es indispensable que el Comunicador de una empresa o emprendimiento de base tecnológica no permanezca ajeno al campo en el que se desenvuelve y conocer el universo -la lógica- de la organización que integra. Compartir un lenguaje o un código común con el otro es una de las claves que posibilitan la construcción de vínculos, y solamente así el profesional podrá “leer” –interpretar– a la organización y a su entorno para desarrollar una intervención exitosa.

En esa misma línea, el Comunicador debe ser lo suficientemente flexible como para adaptar las metodologías disponibles a la realidad sobre la que opera. Como se ha mencionado, los emprendimientos dinámicos de base tecno-

lógica ejecutan proyectos con un alto nivel de incertidumbre, que requieren un sistema de organización laboral que les permita adaptarse a los cambios. En los años 80, las grandes empresas japonesas empezaron a implementar una metodología caracterizada por la gestión del trabajo en base a equipos auto-organizados que les permitían controlar y planificar proyectos de esta naturaleza. Nonaka y Tekeuchi (1986) denominaron esta nueva instancia sobre la planificación laboral como *scrum*, idea que con el tiempo se perfeccionó hasta convertirse en una de las metodologías ágiles más aplicadas en el rubro tecnológico. Para explicar la metodología propuesta los autores establecieron un paralelismo entre la forma de organización laboral y el rugby. De este modo los colaboradores son jugadores, el equipo es la organización, los *sprint* son intervalos de tiempo de acción y el *scrum* es la instancia de planificación o reflexión colectiva³.

Esta metodología ágil consiste en estructurar la organización no en base a áreas de conocimiento, como suele ocurrir, sino en base a proyectos. Ante un nuevo proyecto se define un equipo de trabajo responsable y un *Project Manager* encargado de liderarlo. A partir de allí se desencadena una dinámica de trabajo articulada en reuniones diarias breves, que sirven como puesta a punto, y reuniones periódicas de autocontrol al finalizar cada *sprint*. Estas reuniones periódicas pueden articularse, a su vez, según diferentes dinámicas de interacción, siempre con el objetivo de que el equipo pueda evaluar y definir cuáles son las actitudes, actividades, herramientas o instrumentos que impulsan o frenan la calidad del resultado del proyecto, pero también la calidad del trabajo.

Para que estas reuniones sean eficientes y efectivas deben seguirse algunas pautas: 1) el ámbito debe ser una sala donde haya una mesa circular para fortalecer la horizontalidad en la estructura; 2) la dinámica debe estar orientada no solamente a evaluar qué es lo que se hace sino, y fundamentalmente, el cómo; 3) los participantes deben tener como premisas: indagar, dialogar, conversar y entender; 4) es necesario que exista la figura de un moderador, idealmente neutral (por su formación y su posición dentro de la organización, el Comunicador podría ser una figura calificada para ocupar este rol). Además, realizar esta tarea ubica al Comunicador en una posición de privilegio para obtener información de manera directa sobre el funcionamiento interno. Al finalizar la reunión se debe confeccionar un listado de actividades a ejecutarse en el próximo *sprint*: todos participan de forma activa en la confección de esa lista, por lo que se presume un compromiso grupal para su cumplimiento. A través de estas dinámicas se pretende que la autocrítica, la escucha y el intercambio se conviertan en un hábito dentro de la organización.

3 El *scrum* es una formación fija y colectiva que tiene la función, en el rugby, de disputar la pelota y volver a ponerla en juego. Mientras que el *sprint* son las ráfagas cortas en la que los jugadores hacen correr la pelota por el campo. Es decir, primero el equipo se agrupa para luego poder avanzar rápidamente, también de forma colectiva pero desplegada. Esta figura fue la usada por Nonaka y Tekeuchi (1986) a la hora de reflexionar sobre formas posibles de entender la gestión y organización del trabajo.

Este sistema de autocontrol, de reuniones rápidas y eficientes, que fomenta la Comunicación y el intercambio constante, que invita a la retrospectiva, que permite adaptare a contextos de inestabilidad, solapar etapas del desarrollo y fomentar el aprendizaje colectivo, no solamente permite gestionar proyectos complejos en el tiempo previsto y con el presupuesto estipulado, sino que también tiende a promover conductas que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo amable y acorde a las exigencias de este tipo de organizaciones.

Estos serían los ejes centrales que el Comunicador puede tomar de las metodologías ágiles y combinar su uso e implementación con los métodos y herramientas de gestión comunicacional tradicionales. En tal sentido, y aunque la estructura organizacional no permita la aplicación holística de una metodología ágil, hay dinámicas que ayudan a incorporar buenas prácticas comunicacionales a las actividades cotidianas de la empresa. Si bien las metodologías ágiles comúnmente se ponen en práctica en empresas vinculadas a la innovación y la tecnología, ningún área de actividad queda excluida de las posibilidades de aplicación:

Hay dos cosas que son claras: en primer lugar, las raíces de la metodología ágil se extienden mucho más allá del campo de la tecnología de la información y, en segundo lugar, las ramas de la metodología ágil continuarán extendiéndose para mejorar los procesos de innovación en casi todas las áreas de cada industria (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016, p. 3)⁴.

Las metodologías ágiles se sustentan en lo que se conoce como la Teoría del Conocimiento: la misma estudia, esencialmente, el proceso de creación de conocimiento nuevo dentro de las organizaciones, sin importar el área de especificidad. No se trata de cómo las empresas reciben y procesan la información, sino de cómo crean conocimiento nuevo. Como establecen Nonaka y Takeuchi (1999), “cuando las compañías innovan, no sólo procesan información, del exterior al interior, para resolver los problemas existentes y adaptarse al cambiante ambiente que las rodea. De hecho, crean nuevo conocimiento e información, del interior al exterior” (p. 60). Esta reflexión lleva a los autores a pensar, a su vez, que la información puede considerarse de dos maneras diferentes:

Sintácticamente (por el volumen que tiene) y semánticamente (por el significado que posee). Aunque Shannon admitió que su punto de vista de la información es problemático, el análisis que él y Weaver (1949) llevaron a cabo acerca del flujo de información, midiéndolo sin considerar el significado inherente, es un ejemplo de información sintáctica. El aspecto semántico de la información es más importante para la creación de conocimiento, porque se centra en el significado expresado. Si uno se limita al aspecto sintáctico, no puede percibirse de la verdadera importancia que tiene la información

⁴ “While agile's complex family tree sometimes provokes passionate debates among agile practitioners, two things are clear: first, agile's roots extend far beyond information technology and, second, agile's branches will continue to spread to improve innovation processes in nearly every function of every industry”. Traducción de la autora.

para el proceso de creación de conocimiento. Cualquier inquietud acerca de la definición formal de la información lleva a un excesivo énfasis en el papel del procesamiento de la información, lo cual resulta inútil para la creación de nuevos significados a partir del caótico, ambiguo mar de la información (pp. 63 y 64).

Según esta teoría, quienes crean conocimiento son los individuos y no las organizaciones *per se*. Las organizaciones apoyan a los individuos creativos y proveen los contextos para fomentar la construcción de conocimiento, amplificarlo y solidificarlo. De allí que para Nonaka y Tekeuchi (1999), “el papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual” (p. 83). El área de Comunicación debe asumir un rol fundamental en esta misión.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Si bien no existen técnicas infalibles o estrategias replicables que garanticen la eficiencia, eficacia y pertinencia de un Plan de Comunicación dentro de una organización tecnológica o emprendimiento dinámico de base tecnológica –pues cada organización es un universo de significación único–, se podría hacer un listado de interrogantes que funcionen como un punto de partida en el proceso de auditoría de Comunicación sobre este tipo de empresas: ¿Existen prejuicios que puedan estar operando como barrera para la tarea de investigación y diagnóstico que debe realizar el Comunicador?, ¿cuál es la formación con la que cuenta el público interno?, ¿qué carencias en la formación cognitiva se pueden complementar a través de la formación en la empresa?, ¿qué lugar, jerárquico y estructural, ocupa la Comunicación en la organización?, ¿cuál es el modelo comunicacional al que se acopla la organización y qué incidencia tiene en la gestión comunicativa?, ¿qué códigos o lenguajes maneja el público interno?, ¿qué prácticas del universo técnico y profesional de la empresa se pueden incorporar al campo comunicativo?, ¿qué incidencia tiene la valoración del tiempo en la cultura corporativa?

Asimismo, y sin olvidar la especificidad de la investigación llevada adelante y los propósitos planteados en este artículo, es posible pensar que la sociedad del conocimiento desde la perspectiva de la Comunicación expone o permite hacer algunas extrapolaciones para pensar la contemporaneidad social. “Digo *expone* en el doble sentido de la palabra: la muestra, la exhibe y a la vez la hace vulnerable, la pone en riesgo; la saca de su lugar, literalmente: *ex-pone*” (Restrepo, 2011, p. 20). En este contexto de incertidumbre es fácil caer en la tentación de tomar los atajos que nos proponen los conceptos o modelos que suelen estar en circulación, sobre todo si hacerlo implica eludir el cuestionamiento del sentido mismo del *progreso* y la visión futura de la sociedad.

La tecnología ha sido históricamente motor de desarrollo, entendiendo a la tecnología en su sentido más amplio, es decir, como el conjunto de conocimientos que, articulados bajo una serie de procedimientos y métodos técnicos, son aplicados para la satisfacción de las necesidades de los individuos. Desde esta acepción, tecnología no es únicamente el *hardware* y *software* de aplicación sino también la escritura, el fuego o la rueda. Lo que caracteriza a la sociedad actual no es tanto la innovación tecnológica, sino el proceso de democratización de acceso a la información –incentivado muchas veces por políticas de transparencia– y la configuración del conocimiento como principal motor de desarrollo, pero también como un factor central de la desigualdad. En la sociedad del conocimiento, la brecha se define no solamente por una distribución inequitativa de la riqueza, sino –y especialmente– por una distribución impar del saber.

El cambio que se está transitando es mucho más profundo que la transformación tecnológica. Por lo tanto, lo que el profesional debe cuestionarse no es tanto en qué lugar lo deja parado el avance tecnológico en relación a su tarea específica, sino cuál puede llegar a ser su rol en relación a su conocimiento y las competencias adquiridas. Quien no comprenda esta –no tan sutil– diferencia disminuye sus probabilidades de gestionar con éxito estos cambios y retos, tanto en el plano personal como profesional. La Comunicación, entendida como una disciplina y, a la vez, como herramienta o recurso, se torna así estratégica en los procesos de transición que atraviesan a la sociedad en su conjunto y en su seno a las organizaciones.

En este artículo se han enumerado algunos de los conceptos centrales que se debe tener en cuenta en la gestión comunicativa de organizaciones vinculadas a la innovación y la tecnología: la formación constante como política fundamental de Recursos Humanos; las cualidades particulares de los trabajadores del conocimiento y su impacto en las actividades comunicativas; el rol de la Comunicación en el marco de transformaciones o nuevas formas de organización laboral; los procesos de aprendizaje colectivos; la relevancia del Comunicador como mediador, negociador, facilitador y gestor; la noción del tiempo y su impacto a nivel psicológico y práctico; y las metodologías ágiles como fuente de referencia en las estrategias de Comunicación.

Está claro, aunque es necesario repetirlo, que no se han abordado ni tenido en cuenta muchos otros instrumentos prácticos y conceptos de gran valor para la gestión comunicativa en el marco de este tipo de organizaciones: el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en emprendimientos dinámicos de base tecnológica, la tolerancia al riesgo, las expectativas y la brecha tecnológica y generacional que promueve su desarrollo, entre otras posibles temáticas. Al fin de cuenta, se trató tan solo de abrir algunos aspectos que interpelan al Comunicador en el marco de la llamada sociedad del conocimiento y desafían el hacer productivo, la cultura y los modos de interacción de las propias organizaciones.

REFERENCIAS

- Argyris, C. & Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective.* Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Nuñez, F., Sánchez, M., Soria, L. & Vicario, D. (2008). *Guías de buenas prácticas de comunicación interna.* Madrid: FEAPS. Recuperado de: <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas.* Montevideo: Universidad Católica- Grupo Magró.
- Arranz, F. (1997). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados.* Barcelona: Gestión 2000.
- Arzuaga, M. (2011). Entrevista a Mariluz Restrepo: "Analizar las organizaciones es mirar cómo funciona la vida". *Dixit*, 15, 16-26.
- Avalos Rosado, M. (2013). *La sociedad del conocimiento.* Recuperado de: <https://static1.squarespace.com/static/51ede959e4b0de4b8d24e8a9/t/5213aa19e4b0750ce7ecb4c6/1377020441113/1.+La+sociedad+del+conocimiento.pdf>
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización.* México: Paidós.
- Bell, D. (1973). *Advenimiento de la sociedad post-industrial.* Madrid: Alianza Editorial.
- Burch, S. (2005). Sociedad de la información / Sociedad del conocimiento. En Ambrosi, A., Peugeot, V. & Pimienta, D. (coordinadores), *Palabras en juego* (pp. 23-31). *Copenhague: C&F Editions.* Recuperado de: https://issuu.com/ultimosensalir/docs/palabras_en_juego
- Fernández Beltrán, F. (2018). Funciones de la comunicación interna. En *Lagestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna en las universidades de la comunidad valenciana* (pp. 103-146). Tesis Doctoral, Universitat Jaume, Barcelona, España.
- Cavero Barca, M. & Esperanza, M. (2003). *Enseñando Inteligencia Emocional a ingenieros en Informática.* Ponencia, IX Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Recuperado de: <http://bioinfo.uib.es/~joemiro/aenui/procJenui/Jen2003/maense.pdf>
- Deprez, J., Leroy, H. & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity.* Nueva York: Harper & Row.
- Elías J. & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna.* Barcelona: Gestión 2000.
- Goffman, E. (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana.* Buenos Aires: Anagrama.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional.* Nueva York: Bantam Books.

- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Goleman, D. (2009). *El espíritu creativo*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Hall, E. (1959). *The silent language*. Nueva York: Doubleday Company, Inc.
- Hall, E. (2003). *La dimensión oculta*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Krüger, K. (2006). *El concepto de sociedad del conocimiento*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Libaert, T. (2008). *El plan de comunicación organizacional*. México D.F: Limusa.
- Lipina, S. (2016). *Pobre cerebro: los efectos de la pobreza en el desarrollo cognitivo y emocional y lo que la neurociencia puede hacer para prevenirlo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- López Pérez, R. (1998). Crítica de la Teoría de la Información. Integración y fragmentación en el estudio de la comunicación. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 3, 24-30. Recuperado de: <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprin01.html>
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Marrero, A. (2007). La sociedad del conocimiento. Una revisión teórica de un modelo de desarrollo para América Latina. *Arxius*, 17, 63-73.
- Messina, M. (2018). *Manual didáctico de emprendedorismo*. Montevideo: Universidad de la República.
- Mizraji Berta, M. J. (2019). *Programa de Comunicación Corporativa para Ingenio*. Proyecto Final, Licenciatura en Comunicación orientación Comunicación corporativa, Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay. Inédito.
- Nonaka, I. & Tekeuchi, H. (1986). El nuevo juego para el desarrollo de productos. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game?language=es>
- Nonaka, I. & Tekeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Ciudad de México: Oxford.
- Pedraja Rejas, L., Rodríguez Ponce, E. & Rodríguez Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: una propuesta integradora. *Interciencia*, 31(8), 570-576.
- Raineri, A. (1998). *Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado*. Santiago de Chile: UCA Chile-Universidad de Chile.
- Reich, R. (1991). *The work of nations: preparing ourselves for 21st century capitalism*. Nueva York: Vintage Books.

- Restrepo, M. (2003). Comunicación, filo de la organización. *Razón y Palabra*, 34, s/p. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n34/mrestrepo.html>
- Rigby, D., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). The Secret History of Agile Innovation. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>
- Rizo, M. (2013). El camino hacia la nueva comunicación. Breve apuntes sobre las aportaciones de la Escuela de Palo Alto. *Razón y Palabra*, 40, s/p. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiguos/n40/mrizo.html>
- Sáez Vacas (s/f). *Ingeniería del Software: factores económicos y humanos. Notas de clase*. Recuperado de: http://dit.upm.es/~fsaez/intl/ingenieria_del_software_factores_economicos_y_humanos.pdf
- Schvarstein, L. (2007). *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Soken, N. & Barnes B. K. (2014). What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, 46, 7-15.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- UNESCO (2005). Informe mundial de la UNESCO: *Hacia las sociedades del conocimiento*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París: Groupe Jouve. Recuperado de: http://www.lacult.unesco.org/docc/2005_hacia_las_soc_conocimiento.pdf
- Villafaña, J. (1993). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. & Jackson, D. (1967). *Teoría de la comunicación humana*. Nueva York: W.W. Norton & Company.
- Weaver, W. (1949). The mathematics of communication. *Scientific American*, 181(1), 11-15.
- Winkin, Y. (1982). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós.

* Contribución: 100% de la autora.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LA AUTORA

María José Mizraji Berta. Licenciada en Comunicación orientación Corporativa, Universidad ORT Uruguay (Uruguay). Ex integrante, proyecto *Identidad Visual de la batería neuropsicológica digital infantil*, financiado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (Uruguay). Realiza trabajos profesionales en el área del diseño y la comunicación.