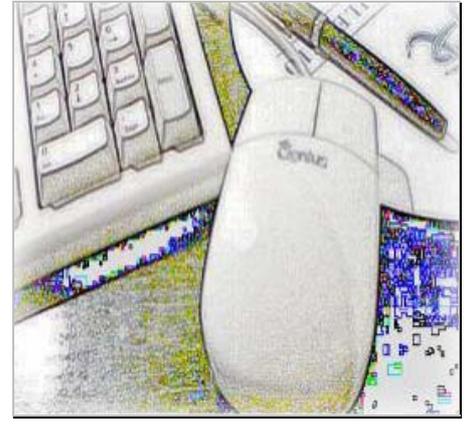


**COMUNICACIÓN INTERNA Y CONOCIMIENTO
GESTIÓN DEL DESARROLLO**



José Ramón I. Alba

Ediciones Simbóticas
www.edicionessimboticas.info



No Comercial (*Non commercial*): El material original y los trabajos derivados pueden ser distribuidos, copiados y exhibidos mientras su uso no sea comercial.



Reconocimiento (*Attribution*): El material creado por un artista puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceras personas si se muestra en los créditos.

Esta obra está bajo una licencia Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.5 Spain de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/> o envíe una carta a Creative Commons, 559 Nathan Abbott Way, Stanford, California 94305, USA.



INDICE

INDICE	1
CONTEXTO	5
1ª PARTE: COMUNICACIÓN	8
UNA EXCLUSIVA RELACIÓN CON EL ENTORNO	9
LA NATURALEZA INTERACTIVA DE LA COMUNICACIÓN	10
LA DISPOSICIÓN FUNCIONAL DE LOS SISTEMAS COMUNICATIVOS	12
LOS PROCESOS NO VERBALES. AMPLIACIÓN DE LA PERCEPCIÓN.	13
COMUNICACIÓN Y PERSUASIÓN	18
ETAPAS DE LA PERSUASIÓN.	19
Las etapas mecánicas de acción.	20
Las etapas emocionales de reacción.	22
FÓRMULAS DE PERSUASIÓN.	24
FACTORES QUE MODIFICAN LA COMUNICACIÓN.	28
ÁMBITOS DE DESARROLLO COMUNICATIVO	30
LA COMUNICACIÓN INTERNA.	31
El contexto operativo de la comunicación interna.	37
COMUNICACIÓN EXTERNA.	40
Características de la Comunicación externa.	40
Los criterios para la comunicación externa.	43
El proceso planificativo de la comunicación externa.	44
EL CONCEPTO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL	47
EL PROCESO DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL	50
La Institución como elemento comunicador.	51
Los procedimientos como canal comunicativo de partida.	52
El público como elemento Receptor.	53
El comportamiento del público como canal de retorno.	53
La Organización como elemento Receptor.	54
LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN SEGÚN LOS MODELOS COMUNICATIVOS	56
LOS DIFERENTES TIPOS DE INTERLOCUTOR EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.	59
LÓGICAS DE GESTIÓN COMUNICACIONAL	64
La lógica instrumental.	64
La lógica condicional.	65
Los resultados según las Lógicas de Gestión Comunicacional aplicadas.	65
EL ELEMENTO HUMANO COMO NÚCLEO DE RELACIÓN.	69
LOS CONDICIONANTES INTERACTIVOS.	72





EL INTERÉS POR REGULAR LA COMUNICACIÓN.	76
LA FUNCIÓN DIRECTIVA	85
CONDUCTAS PARA UNA COMUNICACIÓN SIN RUIDOS.	87
PLURALIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS: HORIZONTALIZAR LA DIRECCIÓN	90
EL CONTEXTO A TRAVÉS DE LA SERVUCIÓN.	95
LOS ENTORNOS DE PRODUCCIÓN.	98
Variante Inductiva.	100
Variante Ejecutiva.	101
Variante valorativa.	102
LA PRODUCCIÓN POR OBJETIVOS.	104
ESTRUCTURA DE LA SERVUCIÓN. ESTRUCTURACIÓN	107
Plan Integral.	108
Principios de normalización.	109
Proyectos Específicos.	110
LOS REGULADORES DE LOS RESULTADOS COMUNICATIVOS	112
LOS CONTROLES:	113
HACIA UNA TRANSMISIÓN SIN RUIDOS.	113
EL RUIDO EN LA ORGANIZACION	114
LOS PROTOCOLOS DE CONTROL. LA POTESTAD SOBRE LOS RUIDOS.	119
EL SEGUIMIENTO PERSONALIZADO POR NIVELES	135
El concepto del SPN	136
El seguimiento personalizado de carácter individual.	142
El seguimiento personalizado de carácter colectivo.	146
LOS PATRONES DE NORMALIZACIÓN.	151
LA CALIDAD TAMBIÉN COMUNICA	156
ALGUNOS PRINCIPIOS DE CALIDAD.	157
NORMAS PARA LA CALIDAD DE LAS PRESTACIONES.	158
FUNCIONES DEL EQUIPO DE CALIDAD.	160
2ª PARTE: CONOCIMIENTO	162
INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	163
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	164
SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ESTRATEGIAS EN RED	170
LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.	174
LOS ACTIVOS TECNOLOGICOS.	178
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)	179
LA PRESCRIPCIÓN Y LAS FASES	182
Prospectiva.	183
Disposición.	184
Configuración	185
Implantación	186
ARQUITECTURA DEL SISTEMA.	189
IMPLICACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN EL DISEÑO ORGANIZATIVO.	191





Consecuencias en la estructura. _____	192
Consecuencias en los puestos de trabajo _____	193
Consecuencias en la servucción _____	194
APLICACIONES BÁSICAS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN _____	195
LA COMPLICIDAD DE LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN _____	200
Los niveles directivos. _____	201
El responsable de sistemas. _____	202
El departamento de sistemas de información _____	203
CONSIDERACIONES SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN _____	204
LA INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS EN EL DISEÑO ORGANIZATIVO _____	209
NUEVOS MODELOS: NUEVAS TECNOLOGIAS _____	210
REDES DE ÁREA LOCAL _____	213
Aplicaciones de las redes locales _____	218
INTRANET _____	221
EL FENÓMENO INTERNET _____	222
Usos más frecuentes. _____	223
Ventajas de la conexión a Internet. _____	225
EL CONCEPTO DE TELETRABAJO. _____	231
El teletrabajo en el entorno organizativo _____	232
Condiciones personales para el Teletrabajo. _____	240
Pros y contras del teletrabajo. _____	243
LA FUSIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN. _____	248
LAS EXIGENCIAS PARA EL CAMBIO: RIGOR, REFLEXION Y RIESGO _____	254
LA NECESIDAD DEL CAMBIO _____	255
REFLEXIONES PREVIAS A LA EJECUCION DEL CAMBIO _____	256
EL PROCESO DE INNOVACIÓN _____	260
ENTRE LA REALIDAD Y EL DESEO _____	267
OTRAS REFERENCIAS PARA EL CAMBIO. _____	272
FACTORES DE INMOVILIZACIÓN _____	289
UNA VISIÓN SOCIAL DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS _____	291





“La motivación, el compromiso con la tarea y la satisfacción con el clima y ambiente de trabajo depende en gran medida de la calidad de los intercambios de información que acontecen en estos escenarios interpersonales de comunicación y que definen el proceso de desarrollo y aprendizaje que tiene lugar en el interior de la organización. Por ello, no es de extrañar que la comunicación sea, con mucho, la habilidad de gestión más importante. Sin ella, todas las otras habilidades del gestor o del personal directivo no son operativas.”

Costa, M. y López, E.
«Los secretos de la dirección»





CONTEXTO

Las Organizaciones para el Desarrollo¹ se encuentran, en su gran mayoría, a caballo entre lo que se puede considerar economía de mercado y el voluntariado social. La mayor parte de ellas realiza sus labores en los ámbitos de la Administración Pública y las organizaciones no gubernamentales (segundo y tercer sector) y sus objetivos fundamentales están dirigidos hacia el entorno humano, lo que les permite diferenciarse de otras regidas por las estrictas exigencias de la rentabilidad financiera. A pesar de ello estos activos intangibles no son debidamente valorados sino que, por motivos conocidos, han sido conscientemente despreciados y tratados con talantes que rozan lo grotesco y lo mezquino. Desconfianza, ausencia de delegación, acumulación de tareas, control enfermizo de la información, incomunicación y un malsano sometimiento a los *preceptos* políticos de turno hacen que los modelos comunicacionales estén absolutamente enajenados y produzcan un recelo perverso. Se podría decir que la gestión de la inercia y la búsqueda de titulares son los hábitos más extendidos. Aún más, suele ser constatable una grave falta de formación, en los niveles de responsabilidad, sobre modelos y métodos de gestión. Una deficiencia que parte, entre otras razones, de procesos de selección y permanencia (es mucho más evidente en el ámbito de las Administraciones Públicas) dudosamente objetivables. Un músico brillante puede ser un nefasto director de orquesta.

Con ello, a pesar de los considerables avances que determinadas organizaciones están experimentando, todavía existen algunas que desarrollan su trabajo sobre estructuras rígidas, centralizadas, jerárquicas, autocráticas y afirmadas sobre modelos burocráticos y tayloristas. El gran reto de las Organizaciones de Desarrollo (sea cual sea su objetivo final) es acometer un enérgico esfuerzo que les permita abandonar estos procedimientos trasnochados. Un esfuerzo que las impulse hacia modelos vinculados con las prácticas comunicativas;

¹ La Gestión del Desarrollo comprende a todas aquellas Entidades que, de un modo u otro, contribuyen a aumentar y consolidar el bienestar sociocultural de la población y que inciden en el desarrollo personal y comunitario fundamentado sobre los principios de compromiso y equidad





que imponga hábitos relacionales; que se apoye sobre estructuras de reciprocidad abierta y dinámica; que se corresponda con los enormes cambios sociales venideros; que acceda a las formalidades desde la referencia humana; que permita un compromiso social activo y el desarrollo integral de individuos y comunidades. Si así pensamos hemos de resolver que gran parte de la preocupación orgánica de una Entidad se debe orientar hacia la fundamentación y consolidación de *la comunicación como herramienta básica*.

Vamos a centrarnos en el Humanismo Técnico y la referencia Comunicacional: el hombre como argumento principal y la tecnología puesta a su servicio; los lazos internos que los vinculan y los conocimientos para su desarrollo. Unos procesos que, lejos de los fríos objetivos burocráticos, nos orienten hacia un sistema capaz de alcanzar estas cuatro propiedades

- *persuasión* motivadora,
- *empatía* con el capital humano,
- *integración* en el entorno,
- *cohesión* con las estructuras sociales.

Con ello, éstas que vienen son las referencias básicas para estructurar la reflexión sobre la necesidad de una orientación comunicativa de las Organizaciones. Una serie de razonamientos de carácter orgánico que nos conducen hacia la defensa de los modelos comunicativos como referentes insustituibles:

- La exigencia de sustituir los modelos burocráticos como sistemas de organización por sistemas de gestión sustentados sobre *los modelos comunicacionales*.
- La necesidad de conciliación entre los objetivos de la Organización y aspiración de sus individuos.
- La premura por alcanzar una distribución de contenidos interactiva y conjuntista.
- La obligación de optimizar el Conocimiento que una Organización genera.





Todo lo dicho supone que es necesario apreciar y sustentar una Organización contemplando los tres siguientes niveles de relación:

1. El *nivel expansivo*: que supone la relación y la comunicación con el entorno social en su sentido más amplio.
2. El *nivel concurrente*: como resultado de los procesos relacionales entre las Organizaciones afines.
3. En *nivel nuclear*: en cuanto a los vínculos y procedimientos internos.





1

PARTE

COMUNICACIÓN





UNA EXCLUSIVA RELACIÓN CON EL ENTORNO

“ Toda comunicación tiene un aspecto de contenido y un aspecto relacional tales que el segundo clasifica al primero y es, por ende, una metacomunicación [...] una comunicación no solo transmite información, sino que, al mismo tiempo, impone conductas.”

Paul Watzlavick y otros. Teoría de la comunicación humana.





LA NATURALEZA INTERACTIVA DE LA COMUNICACIÓN

Sin duda la gestión de las Organizaciones para el Desarrollo aglutina un buen número de disciplinas que deben ser tratadas como partes esenciales de su estructura funcional y operativa. Entre otras, suficientemente estudiadas y detalladas, encontramos una serie de materias que van a constituir uno de los más importantes sustentos para su correcto desarrollo. Éstas son las que, a lo largo del presente texto, iremos agrupando en torno a los conceptos de la Comunicación.

Así, por comenzar ofreciendo una aproximación preliminar, vamos a considerar la Comunicación como un objeto de estudio² que

investiga las acciones, los mecanismos y los resultados de cuantos procesos intervienen en la transmisión, transferencia, transacción y participación de ideas, pensamientos, conocimientos, sentimientos, intereses...

En torno a esta definición vamos a plantear ahora una serie de consideraciones que conformarán el cuerpo teórico sobre el que desarrollar los próximos conceptos. Son las siguientes:

1. *No existe actitud alguna que implique "ausencia de comunicación".*
2. *El plano de la realidad se caracteriza por tener, en cualquier tipo de relación, una naturaleza fundamentalmente comunicativa.*

² "La comunicación es (o debería ser) un objeto privilegiado de prácticamente todas las ciencias y/o disciplinas sociales o humanas puesto que no hay probablemente nada humano ni social que no pueda entenderse mejor sin tomar en cuenta la comunicación entre los humanos" SANCHEZ RUIZ, E. "la investigación latinoamericana de la comunicación y su entorno social: notas para una agenda" <http://www.innovarium.com/Investigacion/la%20investigacion%20latinoamericana%20de%20la%20comunicacion%20Enrique%20Sanchez%20Ruiz.pdf>





3. *Toda comunicación implica una relación. Esto supone que no sólo existe una transmisión de información sino también de conductas.*

Comprenderemos inmediatamente, si reflexionamos sobre los tres principios detallados, que el hecho comunicativo incide directamente en el desarrollo y los resultados de las Organizaciones Sociales. En palabras de los autores de "La Comunicación. Un Problema de la Organización moderna":

« La eficacia de los mensajes en una Organización depende de la capacidad y la habilidad comunicativa de sus individuos. [...] Ninguna organización podrá llevar a cabo la totalidad de sus posibilidades, a menos que su personal, y más particularmente las clases dirigentes, comprendan los factores que forman parte de la comunicación hablada, y sea capaz de controlar sus numerosas variables.»³

Surge pues desde estas tres premisas el siguiente corolario:

Es necesario asumir la acción comunicativa como una práctica minuciosa que tiene como finalidad alcanzar comportamientos auténticamente integradores entre todos los entornos que componen la realidad, interna y externa, de una Organización.

En otras palabras, el objetivo perseguido por una Organización orientada a la comunicación debe ser el siguiente:

Tomar los procesos comunicativos como algo más que simples transmisores de información de modo que ellos mismos generen actitudes de

- *disposición positiva,*
- *confianza*
- *y apertura en todos sus niveles.*

³ Bornman, E.G.; Howell, W.S.; Nicols, R.G.; Shapiro, G.L. "La comunicación. Un problema de la organización moderna." Deusto. Bilbao 1979.





Valga lo señalado para delimitar el corpus teórico y analítico y sirva de origen para avanzar otros dos conceptos que rematarán definitivamente este marco de interpretación. Son los siguientes:

- La *disposición funcional*, representada por el código, el contexto y el resultado conativo; y
- La *comunicación no verbal*.

Ambos límites, al tener en común la propiedad de modificar los resultados comunicativos, necesitan ser abordados, aunque de forma introductoria, en este planteamiento de aproximación teórica general. Veamos cada uno de ellos y sus características.

LA DISPOSICIÓN FUNCIONAL DE LOS SISTEMAS COMUNICATIVOS

- *El léxico* utilizado puede ser definitivo para alcanzar el objetivo comunicacional pretendido. No todas las palabras consiguen el mismo efecto aunque su significado final sea el mismo ya que no todas las personas realizan una interpretación semántica del mismo modo. El dominio del matiz es una de las técnicas más interesantes para el correcto uso del idioma.
- De igual manera, *el entorno* en el que son empleadas determinadas palabras hará que su sentido se interprete variablemente. En realidad, cualquier término tiene la capacidad y la virtud intrínseca tanto de irritar como de agradar a quienes lo escuchen. No queda otra opción que la de abordar cualquier situación comunicativa con verdadero celo; tanto es así que deberemos considerar previamente el contexto en el que lo vamos a introducir, de forma que, en su caso, podamos utilizarlo o sustituirlo por sinónimos más acordes.
- Otro concepto modificador: *la precisión*. A su lado encontramos los términos ambiguos. Estos son considerados como aquellos que pueden ser interpretados por el receptor de varias maneras distintas, y por tanto provocar, como mínimo, errores de deducción. Los





conceptos mal expresados, las órdenes ambiguas, la falta de claridad en los mensajes, son situaciones perfectamente aptas para la confusión, el enfrentamiento y la disfunción de los cauces operativos.

LOS PROCESOS NO VERBALES. AMPLIACIÓN DE LA PERCEPCIÓN.

Se trata ahora de avanzar sobre el contenido anterior con lo que constituye, según mi punto de vista, uno de los factores más importantes del proceso comunicativo global: *La comunicación no verbal*. Así, aludiré, para centrar el contenido siguiente, a los tres hechos fundamentales que justifican esta profundización:

1. Los procesos no verbales aumentan las posibilidades de comprensión ya que, mediante la apreciación del efecto que estamos causando sobre el receptor, se puede establecer un mayor cotejo entre lo que estamos emitiendo y aquello que deseamos realmente emitir.
2. Se consigue igualmente una interpretación óptima de los mensajes del interlocutor y de sus emisiones globales, ya que no sólo interpretamos el contexto verbal explícito, sino también el no verbal implícito.
3. La interpretación y la emisión se ven sustancialmente mejoradas en cuanto a que, desde el conocimiento de estos procesos, podemos comprender la intención intrínseca del emisor, al margen del mero contenido dialéctico.

En este sentido se puede afirmar que,

A la vez que el lenguaje hablado se manifiesta, nuestras constantes corporales apoyan indicios que convalidan o alteran los mensajes textuales.





Tanto es así que para una interpretación correcta y total de esos mensajes no puede obviarse este aspecto no verbal ya que enriquece abundantemente la intención última de la comunicación: el entendimiento.

De todos los modos, y si analizamos detenidamente la situación, no deberían sorprendernos en modo alguno estas afirmaciones, ya que esta reacción no es extraña en nuestro comportamiento habitual. Al contrario: es indudable que todos tenemos, hasta cierto punto desarrollada, la capacidad de intuición, es decir, el sentido subconsciente de descifrar y aprehender elementos correspondientes al metalenguaje. En algún momento, un movimiento, tono de voz, gestos o cruces oculares, han despertado emociones que nos han hecho reaccionar, aunque en principio sin aparente razón lógica, de acuerdo con sensaciones no manifestadas verbalmente. Si a esas reacciones automáticas y espontáneas añadimos procesos racionales y deductivos, no cabe duda que facilitaremos en gran medida esa "sincronía interaccional" que tanto buscamos.

Desde este argumento, y apoyándose en las teorías⁴ relacionadas con la *Proxémica* (o el microespacio personal dentro del que cada persona se desenvuelve y estructura su actividad), y la *Cinética* (o el estudio de las gesticulaciones y los movimientos que envuelven el contenido hablado) M. Argyle⁵ ofrece dos afirmaciones que se pueden verificar siempre dentro de un sistema comunicativo global. Son las siguientes:

1. - *A través de los procesos no verbales es como mejor señalamos las actitudes y emociones interpersonales.*

Es evidente que en el entorno de las Organizaciones se desarrollan tareas que implican y exigen una continua relación con otras personas (reuniones de trabajo, dinámicas de aprendizaje, gestiones de intervención, información y orientación...) La

² Aunque existen otros muchos, pupilometría, ritmos corporales, indicadores olfativos y táctiles..., no entraré a desarrollar su contenido, si bien en la bibliografía se ofrecen datos suficientes para ampliar el estudio.

⁵ Argyle, M. "Psicología del comportamiento interpersonal". Alianza editorial, Madrid 1981.





responsabilidad de cualquier persona que ejerza labores directivas dentro de estas Organizaciones debe ser la de apreciar y utilizar estos matices implícitos. Con palabras de F. Davis⁶:

"Las emociones son contagiosas, y si se les da un lapso para assimilarlas, cada uno de los participantes comienza a absorber algo de colaboración emocional del otro"

2. - *La comunicación no verbal constituye un verdadero apoyo para el sistema oral.*

En todo proceso comunicativo encontramos los llamados ritmos de "sincronía interaccional" que aportan, mediante señales no verbales, los mecanismos necesarios para el logro de una conversación normal (el análisis estructural de las conversaciones ha demostrado que las señas y los gestos acompañan a la conversación desde las unidades mínimas de significado, completando el sentido de los enunciados con movimientos a menudo no intencionados e inadvertidos) Una atención detenida sobre ellos nos lleva a reconocer en los ritmos, posturas y gestos de los interlocutores las intenciones que acompañan a lo expresado, posibilitando, a su vez, un oportuno feedback que clarifica los comentarios.

Siguiendo con las propuestas de Argyle, cita éste en la obra antes mencionada un texto de Albercombie (1968) que viene a decir lo siguiente:

"Hablamos con nuestros órganos verbales, pero conversamos con todo el cuerpo."

Dos parámetros de deducción, basados en el análisis del "esfuerzo-forma" propuesto por Rudolph Laban y posteriormente ampliado por Martha Davis, completan las aportaciones anteriores. Ellos nos permitirán, por una parte evaluar el grado de implicación y aprehensión de nuestros interlocutores, y por otra, observar las actitudes que nosotros mismos tomamos a lo largo de una conversación. Son los siguientes:

⁶ Citado por M. Argyle. Op. Cit.





1. - *El análisis de la proporcionalidad entre el gesto y la postura.*

Distinguiremos entre el *movimiento gestual*, aquel que pone en funcionamiento una parte determinada del cuerpo (manos, brazos, piernas,...), y el *movimiento postural*, que atañe al cuerpo en su conjunto. La armonización de estos movimientos puede aportar datos fiables sobre la actitud del individuo. No obstante siempre tendremos en cuenta que no se valora la cantidad de actividad (un exceso de movimiento gestual -por ejemplo de las manos-, desproporcionado con el resto del cuerpo, denota claros síntomas de dispersión o nerviosismo) sino la relación y proporcionalidad entre los gestos y la situación corporal general (si el movimiento de manos descrito anteriormente no se da aisladamente sino que implica a todo el cuerpo, la detonación nos llevará a interpretar la actitud del individuo como comprometida con el desarrollo de la comunicación) Existe no obstante un sinfín de combinaciones cinéticas que deberemos observar atentamente.

2. - *Las actitudes corporales de orientación.*

Nos indican qué tipo de relación existe entre los interlocutores. La inclinación hacia delante, el retroceso, la sucesión entre las dos, los cruces de piernas o brazos, los giros de torso, etc., representan la actitud hacia el resto de los individuos que participan en una comunicación. La concentración del individuo en los diferentes planos del espacio que ocupa, el llamado "flujo formal", nos indicará, aunque advirtiéndolo que no todas las personas responden a las mismas categorías, el grado participativo y su actitud. Así pues, valgan como ejemplos simples: el posicionamiento horizontal puede interpretarse como ausencia; la orientación vertical y tensa indicará recepción activa; hacia atrás, recepción interiorizada; hacia delante, implicación agresiva,... Citando de nuevo a F. Davis: «Estas dimensiones de la forma están relacionadas tanto con el temperamento como con la reacción individual de cada uno ante determinada situación. Por lo general, el estilo de un hombre refleja la forma en que reacciona ante sus propios sentimientos y como se adapta a la realidad exterior.»





¿Cómo podemos aplicar esto a las necesidades derivadas del contacto comunicativo en una Organización de Desarrollo? Si coincidimos en asegurar que la mayor parte del tiempo procurado para el desarrollo de las funciones se invierte en los contactos humanos, no tardaremos en admitir la importancia que supone alcanzar los mecanismos necesarios para el mayor y mejor conocimiento del entorno comunicativo.

En resumen, estableceremos bajo estas consideraciones a las que nos hemos referido -no son otras que la observación de los diferentes modelos de comunicación y de las variaciones que pueden interpretarse entre ellos-, *un prototipo de Organización que persiga optimizar la conducta interna y externa, aplicando razonablemente los parámetros comunicativos y las relaciones interpersonales*. La lógica será la siguiente:

Alcanzar un clima de interacción satisfactorio de tal modo que la Organización desarrolle unos mecanismos aptos, tanto para el desarrollo de los objetivos operativos (tras una comunicación deficitaria sobrevienen resultados deficitarios), como para la mejora integral de las personas que la componen.





COMUNICACIÓN Y PERSUASIÓN

Si en los apartados anteriores hemos introducido el cómo y el por qué de los mecanismos comunicativos, vamos ahora a entrar en el tratamiento de la Persuasión como uno de los factores más relevantes para el desarrollo de los objetivos de las Organizaciones. Siendo así, todo lo que se irá mencionando -aunque de forma global- servirá para su aplicación tanto en los procesos comunicativos de índole interna (motivación laboral), como en los externos o de difusión (motivación social)

Comenzaremos confirmando tres principios fundamentales que regirán la presente sección:

1. - La Persuasión es *un proceso* y como tal debe cumplir una sucesión de etapas que deben ser aplicadas de acuerdo con la realidad social circundante. Este proceso no se corresponde únicamente con lo que serían las "etapas mecánicas" (aquellas que el emisor debe seguir para alcanzar sus objetivos), sino que hace referencia también a aquellas otras, las "etapas emocionales", por las que, de forma progresiva, el receptor va internalizando y haciendo suyo el contenido (más adelante hablaremos de ambas)
2. - Debemos *conectar nuestros objetivos con las motivaciones de los individuos* hacia los que dirigimos la acción comunicativa. En palabras de Bornman y cols. : «Las personas hacen las cosas guiadas por sus razones, no por las nuestras». ⁷ Si deseamos que colaboren, participen, se interesen, etc., el sujeto deberá considerar lo realizado como algo propio y emanado de sí mismo. *La persuasión consiste en conseguir que una persona se sienta absolutamente motivada hacia una actitud provocada desde fuera de modo que, a pesar de los mecanismos*

⁷ Bornman, E. G.; Howell W. S.; Nicols, R. G.; Shapiro, G. L. "La comunicación. Un problema de la organización moderna". Deusto. Bilbao 1979.



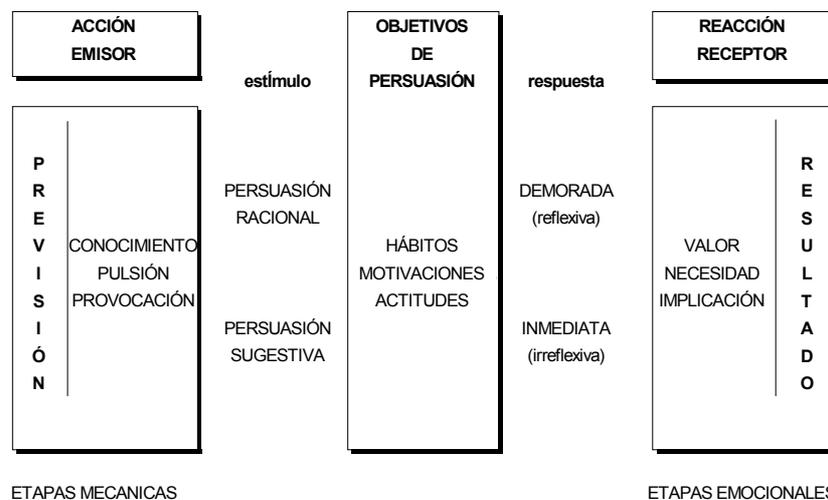
inductores externos, la crea e identifique como algo personal y derivado de convencimientos internos.

3. - El auténtico efecto persuasivo se alcanza únicamente si conseguimos *eludir la tendencia a proyectar nuestros deseos sobre los del público receptor*. Es decir, si logramos conocer su realidad, sus motivaciones y sus intereses y actuamos sobre ellos. Es lo mismo: en gran parte de ocasiones comunicamos lo que a nosotros mismos nos gustaría escuchar, informamos sobre lo que deseáramos saber, utilizamos el lenguaje que a nosotros nos resulta familiar... En definitiva, intentamos persuadir de algo que a nosotros nos interesa sin preguntarnos si puede entrar dentro del objeto de interés de quienes reciben nuestro mensaje.

ETAPAS DE LA PERSUASIÓN.

Tal y como describía antes, aludiendo al proceso persuasivo, deben observarse unas determinadas etapas que prosperarán desde la intención inicial hasta la consecución de los objetivos. Estas etapas vienen señaladas en torno a los comportamientos de cada uno de los sujetos, es decir, del emisor (como actuante), y del receptor (como objetivo de persuasión):

La naturaleza de la persuasión





1. **Las etapas mecánicas: la acción.** Son aquellas fases que el emisor debe completar hasta concluir satisfactoriamente las maniobras de aproximación.
2. **Las etapas emocionales: la reacción.** Son los momentos por los que evoluciona el receptor antes de ser totalmente convencido y persuadido.

Si estas situaciones discurren paralela y consecuentemente no podremos negar que el proceso se desenvuelve correctamente y los resultados serán los perseguidos. Veamos por separado cada una de ellas.

Las etapas mecánicas de acción.

Corresponden, como decía, a la labor que debe desarrollar el emisor para conseguir que el individuo o individuos receptores actúen según la forma que hemos previsto. El emisor tendrá que actuar cubriendo los siguientes apartados:

1. - Determinar el modelo comunicacional.

Como ya hemos visto más arriba no todas las personas reaccionan del mismo modo ante los mismos estímulos. Así, analizando e identificando correctamente las personas a las que nos vamos a dirigir -quizá fuese esa la primera de las etapas, resolver el público objetivo-, lograremos que los contenidos logren un impacto doble:

- atraer la atención hacia nuestros comunicados,
- y, si cabe, más importante, mantener un grado de atención suficiente y continuado.

No olvidemos, además, que la atención de las personas no es continua, sino que fluctúa intermitentemente alternando periodos de "desconexión". Cuanto menos atractivo es el mensaje más se amplían estos periodos de desconexión, reduciéndose, al contrario, si el interés que despierta es mayor. Las tácticas para mantener viva la atención





son múltiples y deben ser consideradas a la hora de planificar un mensaje.

2. - *Concretar el activo motivador.*

Es decir, potenciar al máximo, durante la comunicación, aquellos aspectos que sabemos van a interesar y movilizar al interlocutor. Si lo hacemos así conseguiremos reforzar el resultado, ya que lograremos complementar la forma y el contenido. Como en el caso anterior, conocer al receptor es clave para la correcta pulsión de sus estímulos. Debemos recordar igualmente que el tercer principio de la persuasión nos alertaba acerca del peligro de proyectar nuestras motivaciones. Qué es lo que el interlocutor valora, cuáles son los intereses que le mueven, qué preocupaciones le agitan, son asuntos que deberemos tomar muy en serio para configurar las estrategias.

3. - *Explicitar los efectos futuros.*

Una vez hemos conseguido contactar con los deseos del destinatario y se han activado suficientemente sus intereses el siguiente paso consiste en presentar un futuro ideal. Hacer ver, de la forma más precisa posible que lo propuesto viene seguido de efectos claramente beneficiosos. Está claro: si presentimos cierto provecho derivado de las decisiones que vamos a tomar, concurrirán menos impedimentos que perturben nuestra decisión. Deber de la acción persuasiva es destruir el mayor número posible de barreras que impidan el convencimiento del colutor, por ello, la presentación plástica de las soluciones es una de las tácticas más eficaces.

4. - *Inducir a la acción.*

Y por fin la provocación última. Aún teniendo a todos de nuestra parte, aún habiendo expresado abiertamente la conformidad del receptor con las propuestas, no podemos dejar al azar la voluntad de nadie. Por principio los propósitos tienden a diluirse si no existe alguien que los oriente y dirija. Sobre todo en lo que a las labores de una Organización I se refiere, los individuos sufren una tendencia a la relajación. El objetivo final de esta cuarta fase es conseguir que las personas evolucionen y actúen según los criterios que nosotros determinamos y en la trayectoria que señalamos; así pues la labor de orientación y dirección, más que una acción aislada, supone una tarea continuada que no finaliza en ningún momento, sino que se





extiende hacia la totalidad del proceso persuasivo. Aunque las personas estén convencidas necesitan un estímulo continuado para la participación. Recordemos que una vez se ha conseguido la recompensa, los efectos que ésta produce inician un declive hasta la anulación.

Las etapas emocionales de reacción.

Corresponden, como se ha mencionado, a los estados de ánimo por los que el interlocutor evoluciona a lo largo del proceso persuasivo. Se puede considerar que constituyen la reacción del receptor y por tanto forman parte de los efectos producidos por el emisor. Casi paralelamente a las anteriores, las etapas emocionales de reacción pueden concretarse en las siguientes:

1. - Toma de confianza.

Se supone que es la primera actitud real de aproximación, ya que, aún sin producirse todavía ningún movimiento verdadero, se están fraguando las contingencias afectivas necesarias. Pensemos en nosotros mismos: ¿A quien atenderíamos siquiera un instante si no mereciera, por una u otra razón, nuestra confianza? Por otra parte, si lo que deseamos y buscamos es la colaboración o la participación, entenderemos fácilmente que sin esa confianza básica nadie va a predisponer su voluntad hacia nuestras reclamaciones. Siguiendo lo determinado por Rodríguez Porras, comprenderemos mejor la importancia de conseguir el efecto de confianza. Nos dice este autor que a través de ella alcanzamos dos pilares importantes:

- Por una parte conseguimos crear una *expectativa*, (confiamos en alguien cuando esperamos que ese alguien nos dé respuesta o soluciones a las situaciones que nos preocupan);
- Por otra parte propiciamos una cierta *disposición para asumir riesgos*, (concedemos a la persona en la que depositamos la confianza la calidad moral y la capacidad operativa suficientes como para creer con certeza que no nos defraudará)





En definitiva, ya que el efecto de desconfianza inicial, debido a los factores psicológicos y situacionales sobre los que se basa, es el que más estragos produce a la hora de atraer la atención y de mantenerla, la toma de confianza es el fase que mayores esfuerzos requerirá.

2. - *Intención de acercamiento.*

Nuestro interlocutor se aproxima. Concluye que la confianza es positiva e inicia el camino hacia nuestras propuestas. Debemos tener en cuenta que el acercamiento hay que arroparlo con un adecuado recibimiento. Debe sentir que ha hecho bien en abrazar nuestra confianza y debe apreciar que conectamos directamente con sus propósitos. Desastroso sería que una vez iniciado este difícil primer paso descubriera haberse confundido. Deberemos pues lograr que el colutor se sienta identificado y, por lo tanto, convencido de su acción.

3. - *Predisposición valorativa.*

Habitualmente tendemos a valorar positivamente aquello que entra dentro de cuatro coordenadas personales:

- o *El mundo conocido*, es decir, lo que forma parte de nuestra capacidad aprehensiva e intelectual,
- o *Nuestros sentimientos* o aquello que despierta en nosotros emociones.
- o *La experiencia* como recuerdo de situaciones anteriores y
- o *La referencia*, la influencia que recibimos de grupos o personas y que nos orientará según la opinión y las tendencias de aquellos que ejercen sobre nosotros algún tipo de autoridad o influencia.

3. - *Resolución de implicación.*

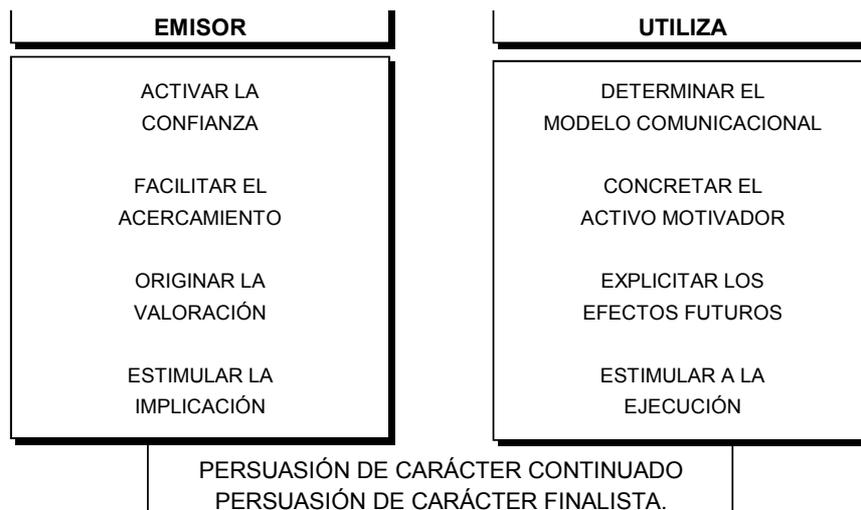
Estamos en un momento en el que se ha producido lo que podríamos denominar "activación completa". El individuo concluye que los esfuerzos que se deben realizar valen la pena y decide pasar a la acción real. Es el momento en el que tenemos de nuestra parte toda su energía. Dependiendo pues del carácter de la persuasión -finalista o





constante-⁸ esta etapa constituye un período de tesón en el que los refuerzos deben ser constantes y cada vez más específicos. Ya se sabe que sostener los niveles de atención en cualquier faceta de las relaciones personales requiere de un ánimo constante y perseverante.

El contenido de la persuasión



FÓRMULAS DE PERSUASIÓN.

Habría que dejar bien claro que estas fórmulas no son, en sí mismas, garantes de buenos resultados, sino que deben utilizarse bajo criterios de creatividad y conjunción entre ellas. Vamos a comentar brevemente algunos modos sobre los que orientar el proceder persuasivo.

⁸ * Persuasión de **carácter finalista** es aquella cuya duración esta delimitada por el cumplimiento de un objetivo de índole temporal y acabable. Por ejemplo conseguir que un determinado número de personas acceda a participar en tal o cual acto...

* Persuasión de **carácter constante** es aquella que requiere una dedicación continuada ya que los objetivos que persigue no tienen carácter temporal ni concluyen en sí mismos. Colaboración voluntaria de sectores sociales específicos, mantenimiento de un grado de implicación laboral permanente, crecimiento de la participación social en cualquier ámbito pretendido...





- *Utilizar contenidos afirmativos.*

Si logramos que se piense de continuo en positivo conseguiremos un clima especial que orientará hacia una reafirmación conjunta y general. Deberemos, para ello, arropar el discurso con consultas e interpelaciones ante las cuales el receptor se vea abocado hacia las *respuestas afirmativas*. Aun así y todo, no debemos caer en el exceso. Si con ello manifestamos un interés desmedido, agobiando al interlocutor con demasiadas preguntas, lograremos el efecto contrario (se sentirá aprisionado y encaminado hacia una actitud no internalizada), o, en el peor de los casos, sospechará fuertemente sobre las intenciones que nos mueven.

- *Facilitar el contacto y la réplica.*

Cuanta más participación otorguemos, mayor fluidez existirá en el camino de realimentación y mayor compromiso adquirirán las personas que participen en ella. Los resultados son múltiples: Por una parte nosotros, como emisores, recibiremos una eficaz información sobre la evolución del receptor (al hacer que este tome una actitud de *participación activa* sabremos en todo momento cuál es su actitud en cuanto a factores tan importantes como son la comprensión del mensaje la identificación con él y la aceptación sobre lo que le proponemos) Por otra parte conseguimos -con nuestras intervenciones, preguntas directas, realimentación, delegación, etc.- que el receptor sienta un *compromiso personal* de implicación, compromiso que le llevará a considerar el resultado como propio y le conducirá hacia una situación de autoexigencia activa.

- *Enriquecer el discurso.*

Nos serviremos de dos tácticas para conseguir este propósito: una relacionada con el aspecto semántico y otra con el entorno. Tal y como decíamos más arriba la capacidad de atención de las personas es relativa y fluctuante, de modo que gran cuidado habrá que dedicar para que este transcurso comunicativo no decaiga. Una de las formas será utilizar un vocabulario apropiado y ágil, un léxico comprensible y motivador, expresiones que inviten a tomar partido, anécdotas que relajen, etc., en definitiva ofrecer un *contenido adecuado y asimilable*. Sin embargo, y añadiendo la segunda de las tácticas mencionadas antes, el enriquecimiento del contenido no sólo depende de integrar en la comunicación elementos semánticos valiosos, sino que





deberemos saber si se ejecuta en un *entorno apropiado* (un espacio oportuno y cómodo, los aditamentos acordes con las personas que tratamos, la corrección del lugar de recepción, las características de las personas hacia las que nos dirigimos..). Quedará muy claro este aspecto si incluyo, con permiso, un comentario que me hizo, no hace mucho, una persona cercana. Me explicó que un director de determinada escuela se estaba planteando la necesidad de instalarse en un despacho adecuado y acorde con su categoría laboral ya que en la situación actual (comparte espacios al no tener uno propio) ni podía dirigirse adecuadamente a alumnos y profesores, ni estos le identificaban como lo que era. Tanto el aspecto como el estilo, en muchas ocasiones, no son meros formulismos, sino que señalan un carácter que acompañará y encaminará bastantes actitudes desde la seguridad y la confianza.

- *Utilizar refuerzos positivos.*

Estos van a ofrecerse desde tres puntos de vista:

- *Refuerzos personales*, es decir ofreciendo reconocimiento y aprobación. Sin caer en el empalago de la adulación ni en el servil elogio -es inmediatamente apreciable la alabanza no sincera-, es éste un aspecto al que se está poco acostumbrado, no sólo en el entorno social, sino, más si cabe, en el laboral (es mucho más habitual recibir reprimendas e indiferencia que halagos)
- *Refuerzos de referencia*. Este tipo de refuerzo consiste en ofrecer la propuesta como algo que brindará prestigio y relevancia dentro de su entorno social. De este modo el individuo ve reforzada su persona a partir de sentirse identificado con las tendencias actuales y con los grupos y personas con los que se asemeja o desea asemejarse.
- *Refuerzos postoperativos*. Son acciones de repetición periódica posteriores al acto persuasivo que, en palabras de Bornmann y cols.⁹, «Consiste principalmente en garantizarle lo acertado de su decisión, y ayudarle a vivir contento con su nueva opinión, actividad o producto.

⁹ Bornman y cols. Op. cit.



[...]La persona que acepta una nueva proposición siempre necesita, aunque raramente la obtenga, una garantía de haber obrado justamente». Tengamos en cuenta que este refuerzo postoperativo sirve igualmente para acciones que se realizan tanto hacia el exterior de las Organizaciones (promociones y ofertas de servicios) como hacia su interior (renovación de puestos, cambios en modelos de gestión, ampliación de competencias,...).

- Ofrecer múltiples alternativas.

Si lo que deseamos, como venimos diciendo en todo momento, es que el interlocutor adquiriera un compromiso activo y acceda a nuestras propuestas, resulta obvio que sería un error cerrar las posibilidades al típico “o esto o nada”. Es necesario ofrecer un *repertorio suficiente* de forma que se garantice la elección de alguna de las opciones.

Permítaseme insistir, para finalizar este apartado, en un aspecto: todo lo mencionado hasta ahora, como lo que aludiré en adelante, está elaborado de forma que puede interpretarse para su aplicación tanto en cuanto a la *comunicación interna*, es decir a las *funciones persuasivas que utilizamos para lograr unas determinadas actitudes laborales dentro del entorno propio de la Organización*; como en cuanto a la *comunicación externa*, es decir a *aquellos movimientos persuasivos empleados para conseguir el acercamiento del público objetivo*.

Consideraciones para iniciar la persuasión

POR PARTE DEL EMISOR		POR PARTE DEL RECEPTOR	
POTENCIAR	SUPRIMIR	POTENCIAR	SUPRIMIR
CONTROL NO VERBAL	PRIMAR RESPUESTA	ATENCIÓN	PRIMAR RESPUESTA
SEGURIDAD PERSONAL	PREJUICIOS	ESCUCHA	PREDISPOSICIO
DESHINIBICION	VERGÜENZA	LENGUAGE NO VERBAL	NINTERRUPCIONES
LEXICO	MEDO AL RIDICULO	RESPECTO	AGRESIVIDAD
ADECUACIÓN AL CÓDIGO	PALABRERIA	INTERÉS	APATÍA
OBSERVACIÓN	GENERALIZACIONES	PARTICIPACIÓN	INFLUENCIAS
DIALECTICA	FALTA DE ARGUMENTOS	APERTURA	PREJUICIOS
SILENCIOS	DESCARO	DISPOSICION	
PARTICIPACIÓN	AMBIGÜEDAD	CONFIANZA	
RECEPTIVIDAD	DESCONOCIMIENTO	LOGICA	
DINAMISMO	AUTORITARISMO	SERENIDAD	
SINCERIDAD	RIGIDEZ		



FACTORES QUE MODIFICAN LA COMUNICACIÓN.

Completaremos definitivamente lo anterior con una aproximación a los factores que inhiben o modifican negativamente los resultados comunicativos, y en consecuencia los efectos persuasivos. Así, además de tener en cuenta las etapas y las fórmulas que nos garantizan una correcta evolución de los procesos, deberemos tener en cuenta, a fin de evitarlas en la medida de lo posible, aquellas circunstancias que actúan en contra de un correcto intercambio. Estas incidencias parten de:

- * **Los factores personales.** Tomados como aquellos que emanan del modo de ser y comportarse del individuo, ya sea emisor o receptor.
- * **Los factores ambientales.** O las condiciones físicas, espaciales y circundantes en las que se desarrolla el proceso comunicativo.
- * **Los factores relacionales.** En cuanto a los resultados de la combinación comunicativa y de trato entre dos o más personas.

En la siguiente tabla veremos claramente la identificación de estos tres factores transformadores.

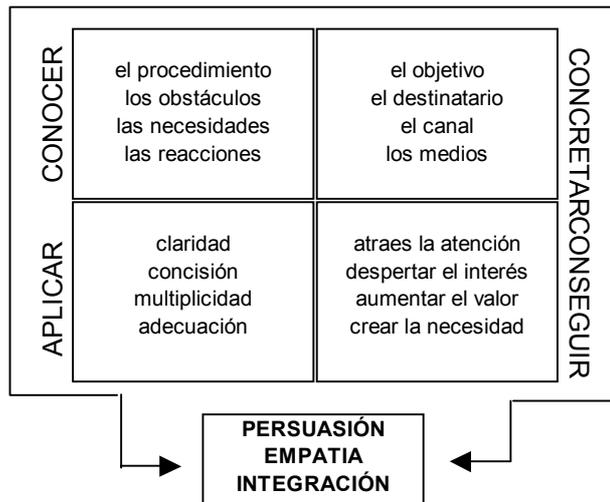
FACTORES PERSONALES	FACTORES AMBIENTALES	FACTORES RELACIONALES
ACTITUD PROYECTIVA		TENSIONES Y CONFLICTOS
INDIVIDUALISMO		AUSENCIA DE COMPATIBILIDAD
EXCESIVA EXIGENCIA		FALTA DE OBJETIVOS COMUNES
HIPERCÍTICA		AUSENCIA DE MÉTODOS
FALTA DE SENSIBILIDAD		TENDENCIAS DISTINTAS
DISPERSIÓN	INCOMODIDAD	POCA CONCIENCIA GRUPAL
DESCONOCIMIENTO	TEMPERATURA DESAGRADABLE	MONOPOLIO PERSONAL
SENSACIÓN DE INFERIORIDAD	RUIDOS	INTERLOCUCIÓN AUSENTE
INSEGURIDAD	UBICACIÓN INCORRECTA	AUSENCIA DE RECEPTIVIDAD
DEFECTOS AUDITIVOS	SONORIDAD DEFICIENTE	FALTA DE INFORMACIÓN PREVIA
ESTADO EMOCIONAL		
CAPACIDAD INTELECTUAL		
EXPERIENCIAS PASADAS		
MODO EXPRESIVO		





Como conclusión sirva este resumen sinóptico que agrupa las consideraciones generales para la utilización de los procesos persuasivos y los aspectos a tener en cuenta.

Consideraciones generales para los procesos comunicativos





ÁMBITOS DE DESARROLLO COMUNICATIVO

Consideraremos para explicar este apartado, tal como hemos venido manteniendo hasta ahora, que la Comunicación debe tratarse como uno de los factores fundamentales para la expansión, interna y externa, de una Organización. Las relaciones, la integración de los equipos humanos, el conocimiento de los objetivos, la promoción interna, la difusión externa, la incorporación en el entorno, etc. son elementos que crecerán óptimamente si la concebimos como una actitud de estrategia globalizadora.

Así pues, para utilizar al máximo los recursos que nos ofrece, la analizaremos según uno de los criterios de clasificación más usuales. Es aquel que hace referencia al lugar desde donde se produce. En este sentido, tendremos una *comunicación interna*, aquella que evoluciona íntegramente dentro de los límites de la Organización -entre los miembros de los equipos de trabajo-, y una *comunicación externa*, que desarrolla sus objetivos en el ámbito externo. Bajo esta doble referencia deberemos esforzarnos fundamentalmente en dos sentidos:

1. - *Comunicar con aquellas personas que desarrollan sus funciones dentro del entorno de la Organización.*

Para ello nos basaremos en una estrategia de Gestión preocupada por lograr:

- Un clima organizacional que acreciente la motivación en función de la "calidad de vida en el trabajo"¹⁰,
- Un nivel de comunicación interna fluido y creativo,
- Una identificación con la Organización y sus objetivos por parte de todos sus miembros,

¹⁰ Denominación que utiliza Alfredo Berges Saldaña en su trabajo "Aproximación a la Cultura y Clima de la organización", dentro de la publicación: «Información. Documentos y estudios sobre la modernización de la Administración Pública. Difusión Interna», Delegación de Personal y Organización del Ayuntamiento de Zaragoza. Diciembre 1992.





- Una adecuación funcional de las características personales a través del conocimiento global de cada uno de los integrantes,
- Un desarrollo integral del individuo fundado en desarrollo de sus oportunidades, sus capacidades reales y el aprovechamiento máximo de todo su potencial.

2. - Y, por otra parte, *provocar un canal comunicativo bidireccional, que propicie un mecanismo de conocimiento certero sobre las necesidades y los deseos del público objetivo.* Como en el apartado anterior, realizaremos esto desde la implantación de un modelo de gestión que persiga:

- Propiciar un sistema integrado de producción-difusión basado en el "marketing estratégico"¹¹,
- adquirir un posicionamiento apoyado en los componentes cualitativos de la imagen,
- despertar el interés y provocar el deseo por la participación y adquisición de nuestras ofertas,
- aprovechar las Oportunidades¹² y las Fortalezas¹³

LA COMUNICACIÓN INTERNA.

Se ha demostrado que eficaces políticas de comunicación interna pueden incrementar la productividad hasta en un 20%. Nada más evidente y sencillo: cuando las personas se integran plenamente en su medio profesional el rendimiento aumenta. Y si esto es así, no es

¹¹ Ver "Gestión de Sistemas en los Servicios Socio educativos y Culturales"; Cap. 4. Insa Alba, J. R. Certeza. Zaragoza 1994.

¹² «Hechos, situaciones y fenómenos que están presentes en el exterior de la organización y que pueden generar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma, si se determina aprovecharlas.» Palom Izquierdo, F. J. y Tort Raventos, Ll. Espasa Calpe-C.D.N. Madrid 1991.

¹³ «Expresión de los valores que están presentes dentro de una institución y que pueden ser utilizados en su estado actual o bien potenciados para conseguir metas de mayor progreso y desarrollo.»

"Management en organizaciones al servicio del progreso humano." Op. Cit.





menos importante, aunque a menudo se ignore, el siguiente hecho: a quien primero hay que "vender" la Organización es a las mismas personas que la integran. Nadie duda que, en un trabajo que depende básicamente de las relaciones personales -nuestro caso lo es-, alguien que no crea en lo que hace y lo comprenda en toda su extensión difícilmente conseguirá la necesaria intercomunicación con el usuario.

Para ello, una buena gestión interna, además de facilitar los lógicos contactos interpersonales, es decir que los miembros adquieran una relación fluida (lo más al margen posible de enfrentamientos), debe ser estructurada a partir de modelos que ofrezcan una perfecta información sobre:

- *Los objetivos generales de la Organización.* Cuál es la razón de ser de la Entidad en la que trabajamos, sus modelos de actuación, qué es lo que pretende y qué criterios de intervención son los que le mueven, la normativa laboral, la estructura general; en definitiva para qué y dónde trabajamos, y cuál es la filosofía del proyecto.

- *Los procedimientos.* Tanto los que enmarcan la *relación interna*: el organigrama funcional, los canales de comunicación y decisión, los niveles jerárquicos, los programas de trabajo, etc. como los que nos llevan a las *relaciones externas*: relación con otras Entidades, colectivos y servicios, posicionamiento y trato con respecto a ellos, las señas que nos identifican y personalizan, la coyuntura económica y política en la que nos desenvolvemos...

- *Las tareas concretas a desarrollar.* Qué se espera de nosotros, cuál es nuestra función dentro de la Organización, hasta dónde podemos llegar, qué objetivos se persiguen con el puesto determinado, con qué medios para desarrollar la tarea contamos, cuál es nuestro nivel de responsabilidad...

- *Las relaciones de dependencia.* Cuál es nuestra posición dentro del organigrama y/o quién esta a nuestro cargo, qué mecanismos de relación se establecen para los niveles, ante quién debemos rendir directamente cuentas o a quién deben reclamar responsabilidades, cuál es la posición jerárquica ocupada...





- *Los resultados y valoraciones generales.* Cómo va la Organización, cuál es su grado de desarrollo, qué incidencia tiene y qué resultados se van consiguiendo, cuál es el grado de satisfacción del público objetivo, qué rentabilización estamos alcanzando y qué previsiones de desarrollo existen, cuál es la consideración social y política de nuestro trabajo, qué posibilidades de expansión existen,...

Vayamos más allá. Dentro de la tipología de comunicación interna que estamos analizando se dan varios modelos que dependen de trayectoria que siga el mensaje. Así, las que hemos visto hasta el momento, podríamos encuadrarla en la denominada como *comunicación descendente*. Esto es: aquella que fluye desde los niveles jerárquicos más altos hacia los de inferior categoría. Su objetivo y razón de ser es el de, como decía más arriba, *provocar un alto sentimiento de pertenencia a la Organización, dando sentido al trabajo y motivando para la superación*.

Otro movimiento en el ámbito de la comunicación interna es el de la *comunicación ascendente*. Sigue esta, en consecuencia, una direccionalidad opuesta a la anterior, y el interés por practicarla obedece, según J. M. Rodríguez Porras¹⁴, a tres razones fundamentales:

- *Económicas y operativas.* «Todo subordinado tiene un valioso caudal de información que puede ayudar a mejorar la gestión de la organización.»¹⁵No me resisto a añadir que si este criterio se compartiera suficientemente existirían menos debacles.
- *Psicológicas.* Ya que es una inestimable ayuda para que el responsable conozca las motivaciones, las inquietudes y las aspiraciones de los subordinados y favorezca, de este modo, una motivación más apropiada.
- *De responsabilidad.* Completando el deber básico de todo superior en cuanto al conocimiento de sus subordinados.

¹⁴ Rodríguez Porras, J. M.; "El Factor Humano en la empresa." Deusto. Bilbao 1990.

¹⁵ Rodríguez Porras, J. M. Op. Cit.





Con todo, y aunque en un principio pudiese parecer que ambas direccionalidades comunicativas fuesen a desarrollarse de forma separada y sin contacto, existe entre las dos una fuerte interdependencia ya que la disposición de una favorece a la otra. Si cualquiera de los dos sujetos de la comunicación, emisor o receptor - responsable, subordinado-, plantea impedimentos se produce una barrera infranqueable que bloqueará total o parcialmente la comunicación.

Está claro pues que la Gestión de la Comunicación por estas dos vías, aún planteando una serie de dificultades (basadas sobre todo en el estilo de dirección, la complejidad de la estructura organizativa, la conflictividad en el entorno laboral y las diferencias culturales entre los miembros), puede aportar al desarrollo de la Organización grandes provechos para su desarrollo. Ello nos lleva a afirmar que para poner en marcha una política coherente de comunicación bastaría con seguir rigurosamente una serie de pasos. Los siguientes:

1. - *Averiguar las lagunas de información que existen*, en todos los niveles de la Organización, y analizar la necesidad y la factibilidad para solventarlas. Comprobar igualmente las posibles situaciones de conflictividad con las que podemos enfrenarnos (no es oportuno ni agradable que un planteamiento comunicativo se convierta en una excusa para enfrentamientos)

2. - *Determinar claramente los objetivos que deseamos alcanzar*. Una definición clara sobre las acciones y los efectos que se desean generar (informar sobre la marcha del servicio, motivar para la participación en determinadas tareas, conseguir un aumento del rendimiento, integrar a los equipos en torno a unas necesidades, promocionar internamente determinados cambios, sondear la posibilidad de nuevas ofertas, etc.) Esta claro que no todo lo pretendido puede alcanzarse del mismo modo, sino que habrá que tomar medidas y modelos especiales según los aspectos que deseamos destacar.

3. - *Seleccionar los mecanismos para ejecutar los proyectos anteriores*. No sólo debemos quedarnos en la expresión de buenas intenciones, sino que el momento de la ejecución pasa por tener





perfectamente definidos los modos que van a plasmar en la práctica los empeños primeros. Y esto no sólo en cuanto a los medios físicos que vamos a utilizar para materializar la comunicación (informes, vídeo, encuestas, paneles, circulares, publicaciones, entrevistas...), sino en cuanto a alcanzar una política de comunicación estructurada desde la configuración de un equipo de trabajo sólido y adecuado que genere sistemáticamente el trabajo necesario.

Continuando con este apartado sólo resta aludir al tercer movimiento emanado de la comunicación interna. Se trata de la *comunicación horizontal*. Esta abarca

Los procesos comunicativos que se dan entre los integrantes de la Organización sin tener en cuenta los cometidos funcionales y operativos que éstos desarrollen e independientemente de los aspectos jerárquicos ni de nivel.

Esto sin embargo, y aunque debiera ser así, no es del todo cierto. En este proceso entran en juego, al margen de las características personales de los individuos y sus capacidades respectivas para la fluidez de relaciones, *factores corporativos* que pueden modificar el sentido de la comunicación horizontal. Son los siguientes:

* *El estilo de dirección*. Una dirección participativa, integradora y cohesiva va a posibilitar que los procesos comunicativos entre los individuos sean fluidos y continuos, provocando, al tiempo, un sólido clima de colaboración. Al contrario, los departamentos estancos y la discriminación sectorial o individual facilitará un aislamiento lesivo.

* *La diversificación funcional de las actividades*. Cuantos más departamentos diferenciados existan mayor dificultad habrá para que se genere una comunicación fluida entre ellos. No cabe duda que la superación de estas barreras para lograr una organización sólida y cohesionada conlleva una mayor colaboración entre los individuos y los departamentos.

* *La disposición estructural de la Organización*. Aunque en principio no se le conceda demasiada importancia, si a la diversificación mencionada antes, le añadimos una distribución física





de los espacios que los aleje, la propia necesidad de desplazamiento generará situaciones de dificultad comunicativa.

* *Claridad e identificación de las funciones y tareas.* Cuando los individuos saben certeramente qué es lo que se espera de ellos y qué cometidos concretos deben realizar, la energía se concentra en la realización de los desempeños. De otra forma esta energía se pierde intentando identificar sus obligaciones, a la vez que provoca malestares si otras personas realizan o se les encomienda funciones que se pretenden como propias.

No quisiera terminar esta sección sin aludir a lo que Normann¹⁶ denomina como "propósitos del Marketing interno" y que entroncan directamente con el tema que en estos momentos estamos tratando. Siguiendo a este autor, y aplicando lo que propone a las Organizaciones socioculturales, los fines que pueden asignarse a la comunicación interna son:

- Lograr que se mantenga un buen nivel de calidad en la prestación del servicio.
- Conseguir una rentabilización económica y social a partir de una productividad que sea consecuente con la realidad y con las posibilidades de la Organización.
- Alcanzar, a través de la motivación del personal, una elevación de la imagen externa de la Organización y del impacto de sus actuaciones en el entorno.
- Lograr un clima organizacional positivo que facilite cualquier tipo de comunicación, sea cual fuere su direccionalidad, ampliando así las posibilidades para la cooperación.
- Desarrollar los requerimientos organizacionales desde los planteamientos de la humanización técnica en los que las personas comportan el aspecto primordial para el desarrollo integral del Servicio.

La aplicación sostenida y asumida de políticas de comunicación interna debe concebirse como una auténtica herramienta de gestión

¹⁶ "La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo." Normann, R. Deusto. Bilbao 1989.





global de las Organizaciones de Desarrollo . No obstante lo normal es que se parta de una actitud directiva a menudo autista en la que el individuo es ignorado y se le mantiene al margen de cualquier proceso racional de comunicación para pasar a considerarle como simple engranaje del aparato burocrático.

Se debe convenir que los niveles superiores de las organizaciones no pueden eludir su responsabilidad y deben orientarla hacia la integración operativa del componente humano. Esto implica reconocer en los individuos una identidad singular y relacional estructurada desde estos tres pilares:

- El individuo como receptor
- El individuo como mensaje
- El individuo como emisor

A pesar de todo, esta lógica de funcionamiento se estanca en actitudes que reproducen sistemas rígidos y jerarquizados que ignoran la necesidad interactiva y la comunicación. Nos encontramos con el aislamiento directivo

El contexto operativo de la comunicación interna.

Si ha quedado clara la importancia de la comunicación interna, y cuál es el modo más sólido y equilibrado para desarrollarla, vamos ahora a introducirnos en la diversidad de los modelos que van a convenir su contexto operativo, es decir, los escenarios más comunes. Estos no van a ser otros que las consabidas reuniones de trabajo, reuniones que, por otra parte y a fuerza de observarse como algo extremadamente cotidiano, han ido perdiendo de forma progresiva en interés e importancia. Sin embargo, y en mi opinión deben de ser tratadas como el más válido elemento de relación y operativización con el que cuenta una Organización.

Desde la intención de dotar a estas reuniones de trabajo de la importancia funcional que deben encerrar, y adelantándome





mínimamente al apartado en el que se trata la comunicación externa, las dividiremos inicialmente en tres modelos:

- *Internas*. Incluyendo en ellas a cuantas personas conformen la estructura organizativa.
- *Mixtas*. Enlazando al equipo de trabajo con personas y colectivos potencialmente coeditores.
- *Externas*. Orientadas hacia los destinatarios, clientes y opinión pública.

Estos modelos, según sea su intención, sus participantes y sus contenidos, se van a mover dentro una banda relacional que va desde los máximos niveles ejecutivos, (señalados por aquellos tipos cuya misión se centra exclusivamente en los procesos mecánicos), hasta aquellos otros cuya intención reside exclusivamente en mantener vivas las relaciones interpersonales (refuerzo del factor humano). En este sentido, los *modelos internos* se desarrollarían ocupando todo el espectro de la banda, es decir desde los máximos niveles ejecutivos hasta los mínimos; los *modelos externos* tratarían de aplicarse más concienzudamente en los niveles de relación interpersonal; y los *mixtos* se dedicarían de forma más exhaustiva a los aspectos mecánicos, es decir a los de carácter ejecutivo.

Pasemos ahora a especificar los contenidos que incluirían cada uno de los modelos mencionados.

- *Reuniones informativas*. Marcadas substancialmente por el objetivo expansivo. En los modelos internos su pretensión fundamental es la de crear un clima de cohesión manteniendo informados a los miembros del grupo y evitando así las sensaciones de aislamiento y ausencia de pertenencia. Según los modelos mixto y externo trataría de:

- Facilitar la consolidación de los nexos intermedios entre los agentes de intervención y los destinatarios, así como el acercamiento e interrelación con la realidad sobre la que queremos intervenir.





- Crear los canales oportunos para que en todo momento, y para el mayor número posible de personas, se procure referencia directa sobre la oferta.

- *Reuniones de investigación.* Su objetivo es el de alcanzar canales de previsión y anticipación tanto en cuanto a la identificación de problemas, como en cuanto a la detección de las necesidades y demandas más acuciantes. Es evidentemente un elemento de incuestionable importancia para conseguir la necesaria coherencia entre lo que se ofrece y lo que se desea. En última instancia el objetivo final de estas reuniones es interpretar:

- el grado de conocimiento que el público objetivo y los agentes sociales tienen sobre nuestros servicios, y, a la par, su nivel de implicación
- el nivel de satisfacción con respecto a nuestras ofertas,
- las incidencias y efectos derivados de nuestras propuestas.

- *Reuniones de organización.* El conjunto incluye contenidos de estructura y funcionamiento, de finalidad y de orientación técnica. En cuanto a este modelo se podría realizar una subdivisión que vendría a determinar el carácter definitivo según los siguientes aspectos:

- Planificación. En las que se establecen los mecanismos necesarios par la ejecución del programa desde la intención primera hasta la consecución de los objetivos.
- Producción. Son las que tiene por objeto la elaboración y el desarrollo integral de los contenidos propuestos.
- Resolución. Aplicando técnicas correctivas y de reorientación a los hipotéticos problemas detectados.
- Seguimiento. De forma que la continuidad evaluativa garantice la correcta evolución a través de los procesos de control.

- *Reuniones de coordinación.* Evidentemente todo lo anterior requiere que cada persona o cada grupo ejecute una





responsabilidad delegada. Estas reuniones tratan de integrar esas tareas para conformar un todo único y compacto.

COMUNICACIÓN EXTERNA.

Es el canal que se utiliza para que aquellos contenidos, ya sean de producción, de funcionamiento o de cualquier otro con importancia estratégica, lleguen al público objetivo y se complete así el ciclo comunicativo. Considerada, en algunos de sus momentos, bajo el término Difusión, nos centraremos para su estudio en una premisa clave para comprender sus comportamientos:

La comunicación pierde todo su sentido y efectividad cuando intentamos difundir la totalidad de los contenidos a la totalidad del público.

Con ello, se debe abordar una serie de estrategias que posibiliten una máxima rentabilización del esfuerzo. El estudio detallado y la planificación son, como vamos a ver, elementos de gran peso para conseguir que los servicios generados tengan la repercusión deseada. Vamos a centrar la exposición en el análisis de los *Componentes Básicos para una Estrategia de Difusión*, estudiando sus características, los criterios para la selección, priorización de principios y aplicación de las acciones, y las fases del proceso.

Características de la Comunicación externa.

Ya que el proceso comunicativo debe realizarse desde sólidos criterios de planificación creo que lo más oportuno es analizar, en primer lugar, las características inherentes a la comunicación externa, comprendiendo que, cuantas más reúna de entre aquellas que van a aparecer a continuación, mayor garantía de éxito tendrá. Así, un buen proyecto de comunicación externa debe ser:





* **Bidireccional.** Una buena información es aquella que facilita un canal comunicativo abierto a los dos interesados: emisor y receptor. Por una parte, si quien recibe la información tiene la posibilidad de participar en ella, desarrollará una actitud responsable e integrada. Por otra, gracias a los datos que el receptor nos devuelve, obtendremos un eficaz testimonio sobre el impacto y los efectos. No cabe duda que de este modo tendremos grandes facilidades para ejercer un significativo control sobre los enfoques y las posibles adecuaciones.

* **Sencilla.** En cuanto al contenido resaltar que las florituras y excesos adornos conllevan una rotunda pesadez y lentitud. La información debe ser concisa y limitarse a los aspectos clave de forma que, con el menor esfuerzo posible, logremos despertar el mayor interés inicial. Debemos pues, en los primeros momentos de su planificación, realizar una exhaustiva criba que elimine aquellos elementos que no sean estrictamente necesarios y cuantos factores conduzcan a dificultar la comprensión del mensaje. Seguramente, si alcanzamos esto, conseguiremos que la información contenga las dosis necesarias de *agilidad* (que su movimiento sea constante en el tiempo), y *diversidad* (en cuanto a posibilitar múltiples formas de acceso).

* **Segura.** Sabido es que la duda alimenta a la duda. Nuestro mensaje debe ser firme y carente de señales que pudieran advertir sobre fisuras o falta de consistencia. Con ello, el mensaje debe finalizar en el convencimiento, por parte del receptor, de estar ante una propuesta con absolutas garantías: debe percibir la mayor de las confianzas y una gran seguridad.

* **Adecuada.** Entenderemos por adecuada si cumple las siguientes referencias:

- La *adaptación* a las características psico-sociales y culturales del receptor;
- La *coherencia* con las posibilidades reales de la Organización así como con sus valores y principios;
- La *accesibilidad* de los canales utilizado para su difusión;
- La *suficiencia* con respecto a la calidad y cantidad;
- La *contingencia* con las necesidades y deseos del receptor;





- La *oportunidad temporal* de su transmisión, es decir, en el momento preciso y durante el tiempo necesario.

* **Múltiple.** Es decir, que consiga acceder a las personas desde las técnicas y procedimientos más variados. Los sistemas basados en la equifinalidad consiguen que, desde una variedad metodológica se alcancen efectos similares. Con ello logramos una presencia en el entorno constante (pueden alternarse diversos medios sin consumir ninguno) y amplia (facilitando que cada técnica abarque a las personas que les son propias o fieles).

* **Rentable.** Ya que este último aspecto, desgraciadamente, no se analiza desde ópticas demasiado favorables a las nuevas realidades, sería deseable que comenzásemos a tomar en serio su enorme influencia. Si así lo hacemos apreciemos la rentabilidad desde dos frentes:

- *el económico*, es decir que el apartado de inversiones globales no quede dañado,
- *El social*, o lo que es lo mismo, que la inversión se equipare con los logros y las necesidades.

* **Equilibrada.** Que las necesidades detectadas sean las que señalen cuáles son los puntos en los que se debe concentrar un mayor esfuerzo. Un tratamiento eficaz supone no desequilibrar la balanza favoreciendo fines que puedan romper la armonía ya que cuando ejercemos una presión incidencia descompensada y, por lo tanto injustificada, sobre determinados aspectos de nuestra Organización, estamos provocando una tirantez que acabará rompiendo el equilibrio. Otra cosa es que, esa disfunción, obedezca a planteamientos perfectamente diseñados y con ella cumplamos con reflexiones y previsiones decididas. No olvidemos nunca que una Organización es un Sistema y como tal sus partes componen un Todo de forma que la influencia en cualquiera de sus partes provoca una reacción en el conjunto global.

* **Persuasiva.** Ya que hemos tratado suficientemente este aspecto, aludir únicamente a la necesidad de que todo tipo de comunicación debe atenerse a unos principios que atraigan la





atención, como primera medida, para alcanzar el propósito final. Lo contrario no conduce a nada.

Los criterios para la comunicación externa.

Una vez visto lo anterior, y suponiendo acuerdo (unificación de criterios y objetivos e internalización de la normativa), avanzaremos en la cualificación de la comunicación externa. Para ello, y siguiendo las orientaciones del profesor Josep Chias¹⁷, analizaremos los tres aspectos básicos que guiarán las intenciones de información:

⇒ La **Magnitud**, determinando la cantidad de información que deseamos incluir. En torno a este criterio los contenidos pueden ser:

- *Generales*. La información incorporará un mensaje completo que abarcará la totalidad de los servicios que ofrece la Organización.
- *Especializados*. La información emitida sobre algún particular.

⇒ El **ámbito**, delimitando el conjunto de personas al que vamos a dirigir el contenido. Nos encontraremos con un tipo de comunicación:

- *Global*. El contenido (general o especializado) se dirige a todos los públicos posibles.
- *Selectiva*. El mensaje general se dirige a un determinado público objetivo.
- *Específica*. El contenido, esta vez especializado, se dirige a un público determinado.

⇒ La **dimensión**, escogiendo un determinado sector, área, departamento, etc. de la Organización. Será según ello

- *Integrativa*. Aquella que genera una información, más o menos amplia, sobre la totalidad de la Organización.

¹⁷ Chias, J. "El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios." McGraw-Hill. Madrid 1991



- *Individualizada.* La que se refiere exclusivamente a un área o sección y que versa sobre sus características específicas.

Tomando como referencia los detalles de Magnitud y Ámbito, puede crearse un esquema (cada Organización deberá personalizarlo y adecuarlo a sus características) que servirá como orientación y guía comunicativa. En él señalaremos tres medidas de acotación: El *contenido* (determinando todo aquellos que se desea incluir), el tiempo (acotando cuando y cuantas veces) y el medio (señalando dónde)

		ESTRATEGIA	
		INTEGRATIVA	INDIVIDUALIZADA
CRITERIOS	GLOBAL	* OBJETIVOS GENERALES, FUNCIONAMIENTO, PROMOCIÓN GLOBAL * ARTÍCULOS PRENSA, INTERVENCIONES PUBLICAS, IMAGEN CORPORATIVA	*OBJETIVOS ESPECÍFICOS, FUNCIONAMIENTO Y PARTICIPACIÓN, PROMOCIÓN *PRENSA LOCAL, BOLETINES DE ZONA, ACCIONES PRESENCIALES
	SELECTIVA	* CONTENIDOS TÉCNICOS, PLANES Y PROGRAMAS, RESULTADOS. * PUBLICACIONES, ENCUENTROS, SONDEOS, INVITACIONES	* PLANIFICACIÓN, COOPERACIÓN Y COPRODUCCIÓN, DIFUSIÓN * ENTREVISTAS, PUBLICIDAD DIRECTA, ENCUENTROS...
	ESPECIFICA	* ACTOS Y ACTIVIDADES, PRESENTACIONES, PROMOCIONES ESPECIALES... * CARTAS PERSONALIZADAS, PUBLICIDAD DIRECTA, ENTREVISTAS,...	* ACTOS OFICIALES Y DE PRESTIGIO, PROMOCIONES, PRESENTACIONES,... CARTAS PERSONALIZADAS, CONTACTOS DIRECTOS,...

El proceso planificativo de la comunicación externa.

La acción comunicativa, desde su intención primera, debe conllevar, por una parte, el cumplimiento de una serie de fases y, por otra la asunción de unos principios coherentes con todas sus variables. Teniendo esto en cuenta, y apreciando las características y los criterios



mencionados, los momentos que registrarán genéricamente el proceso son los siguientes:

* *Determinar los objetivos.* Saber qué queremos y definirlo claramente es la clave fundamental. Así dentro de las intenciones que pueden determinarse dentro de un proceso de comunicación externa para Organizaciones sociales pueden encontrarse, entre otras,

- Lograr la participación,
- Despertar el interés por el conocimiento de la Organización,
- Informar a la opinión pública,
- Iniciar campañas de promoción específica o global,
- Desarrollar y potenciar la presencia en el entorno,
- Buscar el apoyo de determinados colectivos o instituciones, etc.

Queda claro que, ante tal variedad de posibilidades, para cada una de las propuestas definidas deberán tomarse unas medidas y unas estrategias adecuadas que pasarán por:

* *Concretar el destinatario.* En algunas de las anteriores posibilidades, el destinatario se delimita con la sola definición de los objetivos. Sin embargo en los casos que así no sea, deberemos aclarar a quién nos dirigimos, ya que según los objetivos y los destinatarios, los contenidos y los medios diferirán en consonancia. Colectivos específicos, representantes institucionales, personalidades, usuarios, opinión pública, son algunos de los destinatarios que será necesario definir.

* *Definir la estructura.* Entramos en uno de los puntos más comprometidos de la planificación comunicativa ya que deberemos señalar y clarificar, además del contenido estricto del mensaje cuál es el estilo y la forma en que vamos a presentar este contenido.

* *Seleccionar el medio de difusión.* Igualmente cada uno de los contenidos deberá tener el soporte adecuado y correspondiente a sus características. Pensar en modelos de cartas personalizadas, reuniones informativas, difusiones documentales, artículos y notas de prensa,





medios alternativos, comunicación directa, presentaciones, publicaciones...

* *Establecer el periodo temporal.* Se trata de señalar los momentos en los que vamos a ejecutar la labor difusora. En este sentido es conveniente determinar:

- la conveniencia o no de una campaña única inicial,
- el interés por unos refuerzos periódicos intermedios,
- la existencia y el aprovechamiento de fechas clave útiles para completar o ampliar el contenido informativo.

* *Precisar cuantitativamente los elementos necesarios.* Sea cual fuere el medio seleccionado, definir con precisión la cantidad debe ser objeto de riguroso estudio. Tanto es así que esta precisión cuantitativa esta estrechamente relacionada con las características de rentabilidad antes mencionadas, tanto en la vertiente económica como en la social. Un exceso o un defecto pueden contribuir a un desperdicio importante de recursos, tanto por amplificar exageradamente las exigencias, como por no abarcar el volumen deseado.

* *Analizar la ubicación y la distribución.* Dónde colocamos la información y cómo la entregamos.

En definitiva, estos pasos señalados forman parte de una consideración más general que trata de incidir sobre la necesidad de observar una serie de principios para lograr una correcta utilización de los procesos comunicativos.



EL CONCEPTO DE GESTIÓN COMUNICACIONAL

La Organización Comunicacional supone tener siempre presente y bien en cuenta los procedimientos generales de la comunicación humana para aplicarlos de modo consecuente con las estructuras de relación y funcionamiento de una Organización. Tal y como sucede en la relación personal es a través de la comunicación como podremos interrelacionar eficazmente al componente humano de la Entidad, tanto en su vertiente interna (sus miembros) como en la externa (público objetivo).

La gestión comunicacional supone partir de las estructuras básicas que componen la comunicación humana y aplicarlas al entorno organizativo como si de un ente emisor-receptor se tratase.

Veamos en el siguiente cuadro una clara correspondencia entre lo que serían los elementos que componen la comunicación humana y aquellos pertenecientes a los procedimientos de gestión.

	COMUNICACIÓN HUMANA	GESTIÓN COMUNICATIVA	
		ÁMBITO INTERNO	ÁMBITO EXTERNO
EJECUTANTES	EMISOR-RECEPTOR	EQUIPO DE TRABAJO	ORGANIZACIÓN - PÚBLICO OBJETIVO
MENSAJE	ESTÍMULOS VISUALES Y SONOROS	OBJETIVOS Y NORMATIVA	PRODUCTOS Y SERVICIOS
CONTEXTO	INTER-INTRAPERSONAL	CULTURA Y CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN	ENTORNO SOCIO-ECONOMICO
CANAL	PRESENCIAL, NO PRESENCIAL, TELEMÁTICO	REUNIÓN DE TRABAJO	MÁRKETING
		TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	
CÓDIGO	SEÑALES ELECTROACÚSTICAS O VISUALES	ORGANIZACIÓN INTERNA	SERVUCCIÓN



En todo caso está absolutamente claro que la gestión de la comunicación es un sistema que permite que todas las estructuras de la organización permanezcan interconexas, un sistema al que hay que prestar la atención que se merece y que debe ser gestionado sobre criterios de rigidez reflexiva.

Con todo debemos tener claro que gestionar la comunicación de un entorno organizativo no se queda exclusivamente en la constitución de un departamento de imagen o de prensa. Si bien esta comunicación externa es de vital importancia para que la organización evolucione en el entorno es igualmente necesario que exista una dedicación responsable en el ámbito interno y que los niveles directivos asuman al completo. El valor diferencial que este modelo de gestión va a procurar a una Organización de Desarrollo será responsable directo de dos aspectos fundamentales para su desarrollo:

- el aumento en la calidad y cantidad de las relaciones internas
- el aumento de la motivación y la implicación

Por ello, la alternancia de roles emisor-receptor, plasmada en la ascendencia y descendencia comunicativa debe considerarse como algo perfectamente natural y necesario. Lo contrario, lo habitual por desgracia, una comunicación descendente y cargada rompe con la esencial dinámica comunicativa y provoca graves efectos en el entorno productivo. A su vez, como hemos visto, se generan circuitos cerrados de incomprensión que, casi siempre, terminan en una desconfianza mutua y en una "hipertensión organizativa".

Esta necesidad se ve reforzada si observamos los tres beneficios básicos que un buen sistema de comunicación genera en las organizaciones:

1. multiplican la efectividad a partir de los principios de coordinación y cooperación
2. relacionan con intensidad a los individuos con la organización provocando mayores índices de motivación
3. Se adaptan al entorno externo a partir de la introducción de los mensajes de contexto.





Sin embargo no debemos confundir, como veremos más adelante, información con comunicación. Todavía existen organizaciones que le han concedido valor comunicativo a las meras transacciones de datos. Las redes informáticas y las Intranet han contribuido paradójicamente a generar este desconcierto. Lo cierto es que lo que fluye por estos medios no deja de ser un cúmulo de mensajes que, en la mayor parte de los casos, nada tiene que ver con la necesaria comunicación en su más amplio sentido. Los datos no contribuyen a la necesaria cohesión si no están acompañados por la relación. Con ello se tiende a una comunicación que le concede especial importancia a los aspectos ejecutivos y de tarea descuidando el cariz social.

No creo que sea exagerado concretar que si la responsabilidad de la buena marcha de una Organización de Desarrollo está en los niveles superiores, una buena comunicación descendente es la generadora de los buenos o malos resultados tanto en cuanto a los relacionales como a los operativos. Lo contrario supone un desconcierto en la ejecución y una fuente de recelos y se comprende que si esta comunicación descendente no funciona, mal puede hacerlo la ascendente; al contrario esta última tiende a desaparecer en proporción exponencial. Con ello el clima social se destruye y aparecen elementos de tensión entre todos los niveles. La ambigüedad y la confusión (contradicciones operativas, ausencia de objetivos, desconocimiento de los fines...) van a realizar el resto colaborando a una auténtica disfunción y a la dejadez.

Tres actitudes contribuyen de modo poderoso a imposibilitar esta comunicación:

1. Desconfianza y prejuicios por parte de los niveles directivos en cuanto a la responsabilidad y capacidad de los niveles dependientes.
2. Temor hacia las objeciones y las críticas comprendiendo estas como un ataque a la autoridad y, en muchas ocasiones, contra la persona.

No cabe duda que estas actitudes consiguen provocar una auténtica cultura de la queja que deviene directamente en la generación de actitudes de adaptación a un medio que facilita el hermetismo y la





complacencia en mínimo esfuerzo. Esto a su vez provoca una degeneración de la autoestima del trabajador y, con ello, una inercia ejecutiva cada vez más ralentizada y adaptada a la lógica del esfuerzo no compensado.

Ante todo esto no cabe duda alguna que el sinsentido de las organizaciones burocráticas es un auténtico obstáculo para aplicar procesos comunicativos coherentes, fiables y operativos. La carencia de habilidades sociales de los niveles de gestión supone otro grave obstáculo. En todo caso una correcta comunicación siempre se ve entorpecida por el temor absurdo a la pérdida de control y del poder que, con mayor o menor destreza, se ha conseguido. Aparecen así estrategias de gestión basadas en la defensa, estrategias que van desde el control absoluto de la información hasta la necesidad de comprobación y verificación malsanas de cada una de las tareas que se realizan. Este proceso de retroalimentación no hace sino aumentar cualquier sensación de desconfianza ya que provoca en sí mismo actitudes de descrédito que alimentan la desconfianza.

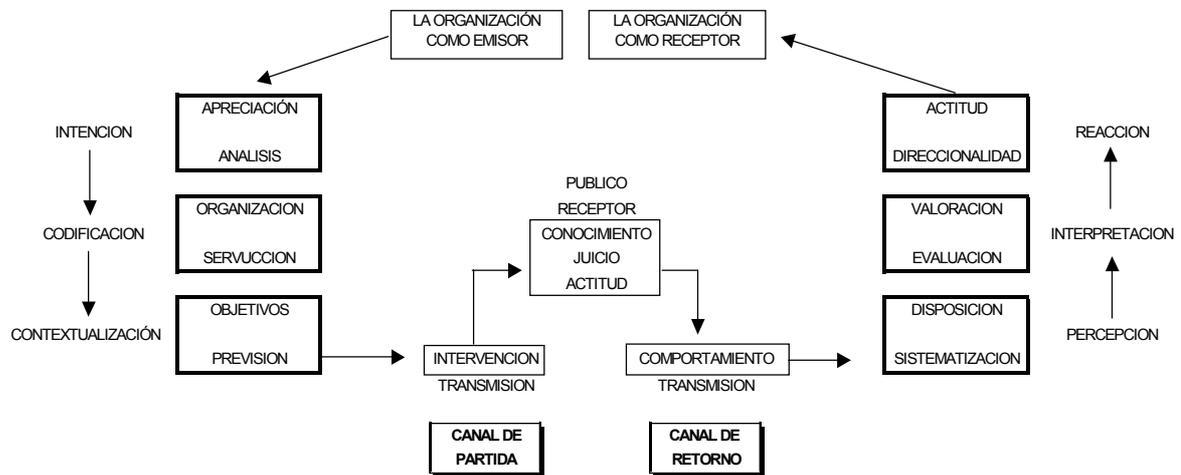
En cuanto a las organizaciones que nos ocupan no estaría de más que se aplicasen criterios de selección que redundasen en el alcance de los objetivos para los que se trabaja. Esta disfunción entre los propósitos de las Organizaciones de Desarrollo y la capacidad y formación de sus responsables provoca verdaderas catástrofes. Catástrofes que por desgracia en la Administración Pública son difícilmente solucionables.

EL PROCESO DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL

Salvado el principal argumento y para lograr una comprensión categórica de lo mencionado, nada mejor que abundar en la identificación de los componentes comunicativos y establecer parangones en torno a ésta y la estructura de una Organización. Partamos pues del siguiente esquema y vayamos desmenuzando su contenido.



EL PROCESO DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL



La Institución como elemento comunicador.

Teniendo en cuenta que, dentro del concepto clásico de la comunicación hablada, el emisor es la figura que comienza el desarrollo comunicativo, deberemos señalar que en la Gestión Comunicacional la Organización como ente va a cumplir siempre las dos funciones: emisor y receptor. Es decir, aunque sea considerado el emisor como el agente que principia el proceso comunicativo, dentro del ámbito de la gestión de una Organización social el momento inicial (emisión) surge de la respuesta dada a unos estímulos (reacción del receptor) que le han sido enviados por el entorno (estímulo del emisor). Así pues la primera cuestión que se debe plantear en un tipo de Gestión Comunicacional es que la Organización, aún cuando actúa de emisor, lo hace respondiendo a una serie de estímulos que le han sido inferidos desde su entorno -interno o externo-.

Teniendo en cuenta esta doble función (emisor-receptor) de cualquier Entidad gestora, vamos a analizar las principales fases que conforman su proceso comunicativo. Observaremos¹⁸ (veamos el

¹⁸ Aunque más adelante, en el apartado dedicado a la Servucción, examinaremos detenidamente estos conceptos, avanzaremos ahora en su determinación general.



cuadro anterior) que serán tres los momentos en el campo evolutivo del emisor.

1.- La intención. Se plantea de forma reflexiva y consciente la necesidad de comunicar unos determinados mensajes con el fin de alcanzar unos resultados. Estos mensajes, aunque no están todavía claramente definidos, sí que están ya medianamente perfilados a través de la

- *apreciación* (como reacción consciente ante la percepción de una realidad determinada) y el
- *análisis* (como elemento diferenciador y aquilatador de esa percepción inicial)

2.- La contextualización. Se trata de encuadrar la comunicación en la realidad interna y/o externa, de forma que ésta se desarrolle dentro de una estructura coyuntural apta. La delimitación y explicación de los *objetivos* y la *previsión* de las acciones que se deben emprender constituyen los pilares de este momento comunicativo.

3.- La codificación. Conducida la acción por las fases precedentes, se trata de exponer comprensiblemente los propósitos deseados mediante la utilización de unas señales, los códigos, que sean asimiladas por el receptor. En nuestro caso la codificación viene determinada por una doble distribución:

- La *estructura*, como conjunto de normas, criterios y procedimientos que van a sistematizar y ordenar metodológica y funcionalmente la comunicación..
- La *Servucción*, como la producción de los servicios que, a su vez, serán considerado como elementos comunicativos finales.

Los procedimientos como canal comunicativo de partida.

Debemos tener siempre presente que una Organización desempeña una clara función comunicadora, con lo que cualquiera de sus acciones, tanto en el terreno interno como en el externo, va a estar siempre mediatizada por los componentes estructurales de los





procesos comunicativos. En este sentido cabe decir que nada que haga una Organización de este tipo puede salirse de los cauces que dirigen la Comunicación.

Este hecho, que se materializa a partir de la *transmisión* de una serie de estímulos enviados con una intencionalidad prescrita, va a materializarse a través de dos canales:

- *La intervención social.* Mediante la que nos pondremos en contacto directo con el público a través de la investigación de la realidad y la prestación de Servicios.
- *La gestión interna.* A través de la que determinaremos los procedimientos para que, también en el interior de la Institución, exista una fluidez generadora y un entendimiento completo.

El público como elemento Receptor.

Continuando con la interpretación primera sustentada en los modelos comunicacionales clásicos, el público, como receptor, reacciona a través una serie de fases: de percepción, interpretación y reacción. Así, a través de la *asimilación* de las señales que le estamos enviando este público desarrolla un *juicio* a favor o en contra de la propuesta y, posteriormente, lo convierte en una *actitud* de acercamiento o de rechazo.

El comportamiento del público como canal de retorno.

En el mismo momento en que el público recibe conscientemente nuestras emisiones se provocan una serie de reacciones, tanto colectivas como individuales, que indicarán el impacto sufrido. Así, éste, a través de su *comportamiento*, convierte lo recibido en mensajes que emite hacia nuestros centros receptores. Esta emisión, aunque a veces de forma inconsciente, nos va a hacer llegar informaciones de gran utilidad para la optimización de nuestros objetivos. Estas acciones interpretativas que nos ponen en contacto abierto con los interlocutores, constituyen un pilar importantísimo sobre el que sustentar la organización comunicacional, sobre todo, si tenemos en cuenta que





sólo en una bidireccionalidad abierta y libre de interferencias podrá desarrollarse con perfecta nitidez el intercambio de mensajes.

La Organización como elemento Receptor.

Una vez que la Entidad recibe la información suficiente sobre las reacciones del emisor se ponen en marcha unos mecanismos que permitirán continuar el ciclo iniciado.

1.- La percepción. Mediante ella el receptor se hace cargo de las informaciones del emisor y las incorpora al ámbito su conocimiento. Es en este momento cuando comenzamos verdaderamente a apreciar los informes que nos llegan del entorno. En nuestro caso, lejos del automatismo con que se desarrollan los procesos de comunicación hablada, deberemos observar dos requisitos que nos conducirán, sin duda, a una correcta interpretación de los mismos:

- Uno, la apertura del ánimo receptivo de forma que se genere en todo momento una *disposición* de escucha ante las señales emitidas;
- Y otro, la *sistematización* de procedimientos que liberen a la transmisión de las posibles interferencias que deformarían el verdadero significado de los mensajes.

Aunque posteriormente desarrollaremos suficientemente los dos conceptos, vaya por delante que los mecanismos para conseguir los dos preceptos señalados los vamos a concretar en dos:

- El control de la calidad de las ofertas y los servicios -en cuanto a los procesos de intervención social-
- El seguimiento personalizado por niveles -en cuanto a los de gestión interna-.

2.- La Interpretación. Todos los impulsos recibidos en la fase anterior se deben decodificar y adaptar consecuentemente a los campos de entendimiento racional. Los mensajes emitidos por el entorno acerca de nuestras intervenciones o nuestra gestión tienen en este apartado una vía de análisis por la que explicarse y , en todo caso, por la que adecuarse a la realidad señalada. Se trata, en





definitiva de realizar un buen esfuerzo de discriminación y examinar - mediante los procesos de *valoración* y *evaluación*- los datos obtenidos concluyendo resultados útiles y aplicables.

3.- la Reacción. Una vez que se han registrado analíticamente los datos recibidos la reacción supone la respuesta dada a éstos. Esta respuesta viene determinada mediante la *actitud* (qué postura tomamos ante los datos recibidos) y la *direccionalidad* (hacia dónde dirigimos nuestros mensajes de respuesta).

Concluyendo:

Cualquier Organización, si desea participar e incidir adecuadamente en el entorno que le rodea, debe funcionar, a la vez, como un eficaz emisor y como un atento receptor.





LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN SEGÚN LOS MODELOS COMUNICATIVOS

Como se ha podido comprobar la condición de una gestión comunicacional no se circunscribe exclusivamente a las acciones propias del emisor, sino que las reacciones del receptor (tanto las del público objetivo como las de la propia Entidad como tal) se van a convertir en una de las referencias básicas para completar adecuadamente el círculo comunicativo. Así, deberemos extremar los esfuerzos por consolidar el doble papel emisor-receptor ya que, hoy por hoy, en lo que se refiere a los procesos de planificación acostumbrados, la importancia recae casi exclusivamente en las acciones de la Institución como emisor, tomando las señales del público objetivo y de los propios agentes internos, como algo sin valor para la participación programática y resolutive. Esto es un error fatal que nos conduce sin remedio a un continuo circular por entre las dialécticas cerradas de los monólogos. Imaginemos a un emisor cualquiera haciendo oídos sordos a cuantos mensajes le lanza su interlocutor y, a su vez, obcecado en la inutilidad de este último para entenderle y recibir su mensaje. Parece una exageración pero la realidad nos dice que la mayor parte de las veces, el comportamiento de quien ostenta la responsabilidad de programación o planificación, o de quien señala las directrices para realizarlas, es como una pared en la que los estímulos devueltos por el receptor rebotan.

Si a la par de esto reflexionamos sobre la afirmación de Uriz - "ninguna Institución puede aspirar seriamente a satisfacer necesidades inexistentes"-, descubriremos algo obvio: es imprescindible permanecer de continuo expectantes y abiertos a las señales del entorno para conseguir una intervención acorde con sus sugerencias.

Al hilo de las argumentaciones anteriores, vamos a considerar (ver cuadro próximo) la siguiente hipótesis:





Partiendo del nivel genérico de la comunicación (como origen de cualquier proceso comunicativo) y apoyándonos en los procesos funcionales (partes dinámica que la ejecutan) podemos concluir que existe una correspondencia directa, señalada en el nivel operativo (procedimientos de gestión), entre los principios de la comunicación humana y la estructura Organizativa de una Entidad.

NIVEL GENÉRICO	NIVEL FUNCIONAL	NIVEL OPERATIVO
SEÑALES DEL CONTEXTO	RECEPCIÓN	OBSERVACIÓN
IMPULSOS NERVIOSOS	DECODIFICACIÓN	DEDUCCIÓN
REACCIÓN	ACTITUD	PLANIFICACIÓN
SEÑALES AL CONTEXTO	EMISIÓN	INTERVENCIÓN

LA GESTIÓN DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES A PARTIR DEL MODELO
 COMUNICATIVO

Analicemos cada uno de los niveles.

1.- El nivel genérico. Compone la estructura básica y esencial de los procesos comunicativos, *la naturaleza de la comunicación*. A saber: El contexto genera señales que, internalizadas a través de los impulsos nerviosos, producen reacciones capaces de devolver al contexto otras señales indicadoras de los efectos que las anteriores han producido en nosotros.

2.- El nivel funcional. Supone un segundo grado en la evolución teórica y corresponde a *los procesos dinámicos* de la comunicación. De tal modo, y mediante la decodificación de las señales recibidas, se provocará una actitud (de rechazo o aceptación) que nos conminará





a la emisión de nuevas señales portadoras de los nuevos mensajes derivados.

3.- El nivel operativo. Es el que se refiere y materializa la correspondencia que debe existir entre los desarrollos comunicativos y los procesos de gestión, es decir *la aplicación de las teorías generales de la comunicación a los sistemas organizativos y de gestión*. Se traduce en lo siguiente: la comprensión, mediante procesos de observación sistematizados, de los acontecimientos emanados tanto del entorno externo como del interno nos llevarán, a través de su análisis y de la deducción de sus efectos, a una planificación, consecuente y pertinente, tanto de las intervenciones externas como de los propósitos de gestión interna.

Observamos que la dirección de las flechas nos orienta a una lectura tanto horizontal como vertical del mismo. Así, si la horizontalidad es la que nos guía pasaremos por los distintos niveles interpretando el contenido de forma evolutiva, es decir: las señales del contexto (nivel genérico) tienen su imagen a través de los canales dinámicos (nivel funcional) en la observación en los niveles operativos. Lo mismo sucede con cada uno de los restantes apartados. Ello nos lleva a concretar cuatro líneas de correspondencia con las que defenderemos la tesis de la correlación entre los mecanismos organizativos de las Entidades y los procesos de comunicación humana.

1. Comenzamos por la *recepción* de determinadas *señales del contexto* a través de una *observación* previamente sistematizada y codificada
2. Estas señales, como *impulsos nerviosos* primero, se convierten a partir de mecanismos de *decodificación* en datos que, elaborados mediante procedimientos de análisis y *deducción*, nos van a permitir interpretarlos.
3. La *reacción* a esos impulsos conlleva una *actitud* determinada que culmina en una *planificación* específica para alcanzar nuevos comportamientos que respondan a las circunstancias detectadas.
4. Finalmente, se completa el ciclo mediante la *emisión* de nuevas *señales al contexto* por medio de la *intervención* sobre





él, bien sea en su aspecto externo (entorno social) como en el interno (entorno organizativo).

Este va a ser el punto de referencia del texto y en torno a estos criterios desarrollaremos la teoría de la organización y la gestión comunicacional.

LOS DIFERENTES TIPOS DE INTERLOCUTOR EN LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.

Quedaría únicamente, de momento, identificar a los interlocutores con los que tendrá que enfrentarse una Organización a lo largo de toda su existencia. Esta identificación nos va a permitir conocer con profundidad sus características especiales y su idiosincrasia.

Sin más rodeos pasemos a analizar a cada uno de ellos.

1.- El Entorno Referente. Se compone de los individuos, colectivos, comunidades... sobre los que deseamos ejercer una acción determinada. Es el llamado público objetivo, es decir aquella persona o grupo de personas que van a configurar la potencial clientela de nuestros servicios. Ni que decir tiene que, por eso mismo, es el entorno más importante ya que, sin duda, totaliza la razón de ser de la Entidad. Sus características, comportamiento, exigencias y necesidades, así como la identificación dentro de ellos de los subgrupos unificados por circunstancias comunes (recordemos la segmentación) van a ser factores clave para la interrelación; la satisfacción de sus intereses últimos el fin primordial de mis objetivos.

2.- El Entorno Ejecutivo. Se trata del grupo de personas que componen el elemento humano de la Entidad. Si en el apartado anterior decíamos que la impronta que debe marcar el trabajo es la satisfacción de los deseos y necesidades del público hacia el que nos dirigimos, en este caso deberemos ser escrupulosos por atender dos tipos de necesidades que se van a observar en el ámbito interno. Estas





necesidades, al margen de criterios funcionales que deben quedar claros previamente, van a definirse por dos variables:

* *La necesidad de subsistencia*, en cuanto a que el individuo dentro de una organización laboral busca, como norma general y básica, la satisfacción de una serie de necesidades primarias (adquisición de determinados estatus económicos, de información, de prestigio, de seguridad...), que le permitan sostenerse como ser vivo emancipado y diferenciado del resto.

* *La necesidad de influencia*. Cubierta la necesidad básica anterior, y a través de las relaciones establecidas dentro de la Organización en sus diferentes niveles, tanto horizontales como verticales, el individuo pretende integrarse en el entorno para satisfacer sus deseos de proyección y de desarrollo más allá de las necesidades primordiales. Así, el sujeto comienza una relación con el entorno a través las siguientes vías:

. *La ejecución de las tareas* que le son asignadas. A éstas va a aplicarles inmediatamente su impronta personal, desarrollándolas según su propia perspectiva y tomándolas como si constituyeran un reto personal. El conocimiento sobre las facultades reales del individuo, así como la intensificación de sus potencialidades puede contribuir a que exista esa pertinente *reciprocidad* entre las tareas propuestas y las necesidades de los individuos.

. *La vinculación afectiva* con la Entidad. Mediante ella aspira a una situación de integración que le permita sentirse identificado con un "nosotros". No cabe duda que para que esta aspiración tome visos de realidad, deben darse unas circunstancias de complementariedad y de identificación que irán más allá de los meros intercambios operativos centrados en la tarea. Si todo se desarrolla como es debido el sujeto no se diluye en la globalidad sino que se complementa con ella enriqueciéndose mutuamente.

. *La trascendencia evolutiva*. Se supone que las personas, además de sus necesidades básicas de subsistencia, tienen unos intereses de desarrollo personal amplio, es





decir, tanto en cuanto a los aspectos socializantes como en cuanto a los de desarrollo individual. Cuando la relación de la Organización con el personal a su cargo se circunscribe a un mero juego de correlación económica estos tipos de reciprocidad se limitan drásticamente, en el mejor de los casos, o desaparecen. La falta de reconocimiento de la Organización hacia este tipo de necesidades conduce a una relación de tirantez entre los niveles que provoca, primeramente, una disminución en la efectividad de las tareas, y en ocasiones más graves, una manifiesta oposición a los objetivos y a la propia Entidad.

No me parece excesivo insistir en este tipo de necesidades ya que la dificultad para que el individuo las satisfaga comportará una serie de inconvenientes:

a) Una *disminución creciente del interés* y en consecuencia una progresiva reducción de las energías invertidas para el desarrollo de las tareas. No cabe duda que ello comporta directamente un paulatino debilitamiento de los resultados .

b) Una *búsqueda de las satisfacciones más allá de los cumplimientos de las tareas* y cometidos propios de su competencia laboral. Si sabido es que la falta de cobertura de las necesidades orienta al individuo a una búsqueda de las soluciones allá donde se encuentren, al no realizarse como ser individual diferenciado mediante el cumplimiento de las tareas, buscará en otras acciones la plena satisfacción de esta exigencia.

C) Una *disolución del individuo en el grupo* que afectará a la propia idEntidad individual. Tanto es así que, en muchas ocasiones, al ver amenazadas las posibilidades de desarrollo individual pleno, la reacción se orienta hacia una colectivización de la amenaza y a la distorsión de una realidad en beneficio de otra propia. En este medio el individuo encuentra su plena realización únicamente cuando se auto afirma frente a la Organización. Los aspectos racionales quedan rotundamente desfigurados por los emocionales, consiguiendo así que exista una poderosa prelación de los planteamientos subjetivos sobre los objetivos.





3.- El Entorno proveedor. Esta compuesto por aquellos que actúan como *complementos funcionales*, es decir de quienes nos servimos para realizar la actividad propia de la Entidad. En este entorno integraríamos a sectores que van desde los señalados por la actividad mecánica y de suministro (imprentas, proveedores ..) hasta aquellos otros constituidos por las Entidades financieras¹⁹. Este entorno, pieza clave para el desarrollo de la actividad de la Organización, debe ser considerado de forma especial ya que las actitudes comunicativas que deberemos mantener para con él serán substancialmente diferentes a las debidas con el entorno ejecutivo mencionado anteriormente. La diferencia radica en lo siguiente:

- Por una parte *la proximidad* del interlocutor. Así, si consideramos a los interlocutores del entorno ejecutivo como elementos internos y dotados de una considerable cercanía, a estos últimos -los integrantes del entorno proveedor- les señala y diferencia una posición externa al entorno inmediato y propio.
- Por otra parte *los propósitos* que fundamentan la interacción. Si en el entorno ejecutivo el interés que sustentaba la relación se diversificaba en aspectos que iban desde los económicos hasta los afectivos, en este caso la relación puede decirse que se centra y sustenta exclusivamente en los argumentos financieros, en cuanto a que la única contrapartida que éstos exigen es la de la compensación económica.

4.- El Entorno impelente. Cada vez con más frecuencia, nos vamos a encontrar con que Organizaciones sociales adolecen de suficiencia propia para llevar a cabo todas sus responsabilidades. Es entonces cuando se hace necesario, y tantas veces imprescindible, encontrar unos valedores que posibiliten los medios (técnicos, humanos o económicos) para alcanzar los objetivos. Estos son los que configuran el entorno impelente. De este modo tendríamos integrados en este

¹⁹ Incluyo en este apartado a las Entidades financieras ya que, caso que nos sirvamos de ellas para poner en marcha nuestros proyectos, lo hacemos a través de un capital que adquirimos bajo unas condiciones de compra determinadas en cuanto al precio fijado y las condiciones para su pago. Por esto mismo están, a mi juicio, en el mismo nivel que el resto de las empresas que nos suministran otros servicios.





grupo, desde la propia Administración (distribución de impuestos y recaudaciones...) hasta los mecenas y patrocinadores que, de forma altruista o interesada, contribuyen con sus recursos.

Como se ve el contexto es amplio, con lo que la determinación de un modelo de actuación para este entorno se hace también de precisar. No obstante existen unas exigencias comunes que deben ser consideradas. Son las siguientes:

- *El logro de beneficios.* Quien invierte un capital desea alcanzar a partir de él, de forma directa o indirecta, una rentabilidad económica determinada. Es el caso de los inversores que, dependiendo de los casos y las singularidades de los proyectos, buscan un beneficio con una precisión de rapidez y rendimiento que va desde la inmediatez hasta el largo plazo, desde la recuperación de lo invertido hasta el máximo provecho posible.
- *El incremento de la presencia social y de la imagen.* Es el caso del Patrocinio y el Mecenazgo. Mediante estas técnicas, empresas e instituciones, buscan alcanzar un nivel de proyección en el entorno social para que su "marca" incida subliminalmente en los criterios de sus consumidores directos e indirectos. Aunque desde este modelo también se pueden aumentar los beneficios de la Institución patrocinadora, el criterio de rentabilidad viene determinado por otras vías que las del caso anterior.
- *La secuela compensatoria personal.* En el lado opuesto están aquellas aportaciones, absolutamente desinteresadas por el enriquecimiento y la influencia social, que lo único que pretenden es la satisfacción individual y el aporte altruista.

Añadamos a estos compromisos de intercambio una característica que identifica y determina la actuación con el Entorno Impelente. Cualquiera que sea el sujeto valedor, mediante cualquiera de las fórmulas diversas que existen (aportación económica, suscripciones y cuotas, facilitación de materiales y personas), va a exigir una vinculación con la Organización que irá más allá del mero intercambio mercantil. Al establecerse una relación en la que el valedor asume un determinado riesgo, económico o de imagen, este





exigirá, comúnmente, una vinculación con los procesos, llegando a demandar determinados resultados y apremiando hacia determinados objetivos. De este modo se convertirá indirectamente en un elemento activo ya que, habitualmente, supeditará las acciones a sus exigencias previas.

LOS DIFERENTES TIPOS DE INTERLOCUTOR DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.



LÓGICAS DE GESTIÓN COMUNICACIONAL

Surgen de estos entornos dos líneas que marcarán radicalmente los estilos de dirección: son las **Lógicas de Gestión Comunicacional**. Cada una de ellas señalará un modelo de ordenación diferenciado (modelo que devendrá de la importancia que se le conceda a cada una de las lógicas definidas) y que marcará la personalidad de la Organización. Veamos las dos por separado.

La lógica instrumental.

Centrada en atender las necesidades y los procedimientos de comunicación que emanan del *agente ejecutor*. Estos receptores están representados por el Entorno Ejecutivo (agentes internos) y por el Entorno Proveedor (agentes externos). Tanto los unos como los otros, al conformar el núcleo activo de la Organización, se van a convertir en una pieza de precisa atención ya que a través de ellos va a ser posible





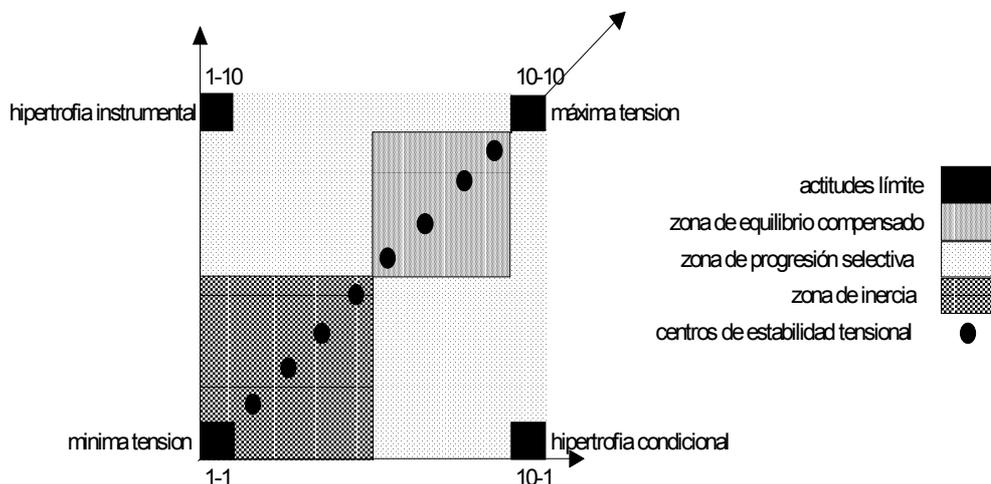
satisfacer las necesidades de los otros dos entornos (el Referente y el Impelente).

La lógica condicional.

Otra de las tendencias es la que trata de cubrir los requerimientos comunicativos que emanan de los *agentes solicitantes*. Estos receptores (el Entorno Referente y el Entorno Impelente), son considerados bajo esta lógica como el objeto último y fundamento de nuestra Organización.

Los resultados según las Lógicas de Gestión Comunicacional aplicadas.

Comprendido el efecto de cada una de ellas, cabe decir que el equilibrio entre ellas va a ser la única fuente que posibilite el auténtico desarrollo de una Entidad. Así, como se puede apreciar en el gráfico siguiente, de la importancia que se le dé a cada una de ellas emanará un determinado modelo²⁰.



²⁰ Estos modelos de gestión están inspirados en la "rejilla de dirección" propuesta por Blake y Mouton citados en la obra de Rodríguez Porras J.M. *El Factor Humano en la Empresa* Deusto. Bilbao 1990





Analícemos detenidamente el cuadro propuesto. Descubrimos, en primer lugar, cuatro actitudes, consideradas como conductas perturbadoras, que son las que extreman sus tendencias en beneficio absoluto de una de las dos lógicas de gestión planteadas. Se observa, cuando esto ocurre, un desequilibrio exacerbado que dificulta grandemente el desarrollo racional. Veamos cada una de estas conductas extremas:

⇒ **Hipertrofia instrumental.**

La importancia recae excesivamente en los entornos proveedor y ejecutivo. Sus características son las siguientes:

- Tendencia a la instrumentalización de la Organización para satisfacer las necesidades de los miembros.
- Poca adaptación a los entornos externos y a sus necesidades.
- Acomodación de la producción limitándola a los deseos internos.
- Pasividad ante las necesidades y las reacciones del entorno.
- Perdida progresiva de la influencia y la presencia social.
- Resultados financieros poco o nada aceptables.
- Mantenimiento de la Entidad por encima de las realidades objetivas que la requieren.

⇒ **Hipertrofia condicional.**

La importancia recae excesivamente en los entornos de referencia y de impulsión. Sus propiedades:

- Exigencia de resultados al margen de la realidad objetiva interna.
- Búsqueda exagerada del beneficio en detrimento de la operatividad racional.
- Introducción desmedida de intervenciones al margen de las posibilidades reales con el fin de alcanzar nuevas cuotas de participación.
- Relaciones internas basadas en la burocracia relacional y la supremacía de los niveles.





- La subjetividad y las necesidades del factor humano interno están supeditadas a las referencias externas y a sus exigencias.
- Existe contradicción entre los objetivos de la Entidad y los personales.
- La actitud de los miembros de la Organización se decanta hacia la sumisión y hacia la falta de implicación.

⇒ **Anulación de las tensiones.**

Mínima atención a cualquiera de las lógicas, operativa o condicional, con resultado de inercia.

- El objetivo final generalizado es el de sobrevivir con esfuerzos mínimos.
- Al no existir una referencia externa los planteamientos son el resultado de una tendencia hacia la ausencia de riesgos.
- El apartado relacional se solventa manteniendo una interacción indiferente entre los miembros.
- Negligencia ante el cumplimiento de las funciones y cometidos.
- Despreocupación en cuanto al mantenimiento o desaparición de la Entidad como tal.

⇒ **Incremento extremo de las tensiones.**

Desmesurada atención a las dos lógicas de gestión con resultado de ansiedad.

- La diversidad actitudinal, formativa y de intereses -entre otras características- de los miembros conlleva una dificultad del equilibrio entre los objetivos de la Organización y los personales.
- La excesiva exigencia para asumir intervenciones provoca una discordancia alternante entre las necesidades de los entornos y las posibilidades reales de adaptación a ellas.
- Estos planteamientos de hiperactividad competitiva provoca una desmesurada tensión relacional entre los





miembros pudiendo suscitar graves desavenencias entre ellos.

- Ante circunstancias de declive en cualquiera de las lógicas operativas y/o condicionales se provoca una rápida inquietud y preocupación por la subsistencia de la Institución.
- Al estar acostumbrados a actuar bajo una fuerte presión, sin una continuada emisión de estímulos persiste un alto riesgo de debilitamiento de la disposición.

⇒ **Equilibrio compensado.**

En el cuarto superior derecho nos encontramos con las actitudes en las que la suma de las fuerzas aplicadas a cada una de las lógicas de gestión infiere una conveniente proporción de ecuanimidad. Estas se caracterizan por:

- Practicar actitudes de ajuste entre las necesidades externas y los objetivos de la Institución.
- Planificación de los objetivos de desarrollo de la Entidad y la implantación de nuevos productos según soluciones realistas y viables.
- Adaptación a los entornos que provoca una auténtica flexibilidad en cuanto a la estructura.
- Racionalidad económica y rentabilidad social como guías generales.
- Regulación entre el ritmo del trabajo y las exigencias facilitando el crecimiento ponderado.

Oponiéndose a este, en la parte inferior izquierda, observamos una zona denominada **zona de inercia**. En ésta se desarrollarían las actitudes marcadas por un comportamiento, aunque no estático, sí con una dinámica ralentizada.

Completando el cuadrante observamos en su parte superior izquierda e inferior derecha las zonas denominadas de **progresión referencial**. Así, la situada en la zona superior izquierda seleccionara las lógicas operativas como elementos de referencia direccional. La opuesta, su cuadrante inferior derecho, seleccionara las lógicas





condicionales. Hay que señalar que esta selección no implica eliminación o rechazo de la otra lógica de gestión, sino que lo único que hace es incidir especialmente en alguna de las dos por las causas que en su momento se hayan analizado.

No obstante ninguno de los centros de tensión señalados se da en estado puro. Observaremos, en este sentido, que para tomar las decisiones que nos encaminen hacia el modelo oportuno deberemos procurar que el modelo de dirección esté de acuerdo :

- Con los objetivos y la misión de la Organización
- Con su realidad operativa interna
- Con el desarrollo del potencial humano
- Con la realidad externa en cuanto a los entornos de Referencia y de Impulsión,
- Con la realidad de otras Entidades que desarrollen funciones similares a la nuestra y que puedan interferir y/o potenciar nuestras intervenciones.
- Con las exigencias de nuestros valedores.

EL ELEMENTO HUMANO COMO NÚCLEO DE RELACIÓN.

Consideraré substancialmente que el conjunto de personas que ejercen su trabajo en el entorno de una Organización va a ser el instrumento cardinal para su desarrollo y que éste elemento humano va a evolucionar según el tratamiento que le demos, no sólo en cuanto a las políticas de personal (respecto a la más pura de las acciones de administración), sino también en cuanto todo lo generado alrededor de los contactos no formales (cultura y clima de la organización).

Estando de acuerdo con lo anterior me centraré en definir ciertas características mínimas que deberemos subrayar en un equipo de trabajo (Se podría decir que gran parte de los proyectos fallan por no haber atendido suficientemente el factor humano).





- **Creatividad.** Es evidente que, a lo largo de toda su vida laboral, las personas van a encontrarse con múltiples compromisos y situaciones a las que hacer frente, tanto en situaciones marcadamente teóricas como en otras propias de la ejecución.. Si desde los niveles de responsabilidad se propicia que este enfrentamiento pueda asumirse desde modelos novedosos y se permiten soluciones originales, podemos estar seguros se va a provocar, al menos, una actitud de expectativa diferencial. En palabras de Paul Hare esto se denominaría «giro creativo» y lo considera como la «ruptura con un estado previo de conformismo con las percepciones e ideas tradicionales que permite la aparición de perspectivas inéditas.»²¹ Más acostumbrados, no obstante, estamos a lo contrario: al “ahogo” en el que el individuo se encuentra por el hecho de no poder tomar ninguna decisión, por mínima que sea, y siempre encasillado en la rigidez extrema de la jerarquía. Este ahogo, no cabe duda, limita hasta extremos insospechados las iniciativas de la persona más predispuesta. Únicamente una actitud de delegación comprometida va a permitir la implicación efectiva, la responsabilidad y las actitudes creativas.

- **Comunicación.** Tomada, venimos defendiendo la teoría, como el elemento esencial para el desarrollo de una Organización y único medio para optimizar los canales de relación en todos sus niveles. Ésta debe contar con una serie de principios inherentes (fluidez, claridad, ausencia de prejuicios, apertura...), que la regirán en su totalidad. La cohesión del equipo y la coherencia de las acciones van a ser dos logros achacables en gran medida a la calidad comunicativa alcanzada. Todo ello evitará que caigamos en la más común de las trampas: «Cuando la comunicación falla, la organización inepta trata de encontrar, en primer lugar, la respuesta a esta pregunta: ¿Quién ha tenido la culpa?»²²

- **Consenso.** Apreciado desde las dos ópticas siguientes:

- Una, la que imprime una conformidad de criterios en cuanto a las relaciones externas. Es decir, cuando el equipo

²¹ Paul Hare A. "Creatividad y grupos pequeños." Pirámide. Madrid, 1985.

²² "La comunicación. Un problema de la organización moderna." Bornman E.G. y otros. Deusto. Bilbao 1979.





de trabajo coincide con las necesidades y demandas del público objetivo y hacia ellas encauzan sus planteamientos.

- Otra, en el ámbito de las relaciones internas, cuando los miembros del equipo comparten una serie de principios y mantienen una línea de convenio en cuanto a los fundamentos y la operatividad.

- **Progresión.** Definimos la progresión como el resultado que se genera combinando las posturas conductuales de los individuos (actitud) con la reglamentación para el funcionamiento general (normativa). Siendo así, un equipo de trabajo como el que nos ocupa debe generar un conjunto de situaciones que permitan la progresión de los individuos en tres aspectos:

- El personal: permitiendo la progresión y el desarrollo inherente a sus capacidades y potencialidades.
- El social: facilitando el acceso a un posicionamiento contextual determinado por el equilibrio y la consideración.
- El profesional: colaborando, según un elemento más de motivación, en el avance técnico y teórico de la Organización.

- **Eficacia.** Tomada en el sentido operativo como la relación existente entre los esfuerzos realizados y los logros obtenidos.

- **Multifuncionalidad.** Sin pretender que no es importante la existencia de una considerable dosis de especialización, debe existir y debe respetarse un cierto grado de diversidad en la estimación profesional del personal. Esta debe traducirse, a la hora de repartir las funciones correspondientes, en la posibilidad de abarcar una gama suficiente de ocupaciones dentro de una lógica racional que encomiende a cada individuo las tareas para las que sea más capaz. Siendo así, crear una riqueza de equipo supone que todos sus miembros puedan compartir, en mayor o menor medida, las funciones y responsabilidades del resto. Estos serán algunos de los resultados que obtendremos si seguimos este criterio:

- Evitar los bloqueos generados por cualquier tipo de ausencia.





- Multiplicar la capacidad de la acción real.
- Complementar el grado de responsabilidad de cada uno de los componentes.
- Rentabilizar por multiplicación las energías necesarias.
- Diversificar los criterios y los métodos ampliando los análisis y enriqueciendo las propuestas.
- Ampliar los canales de proyección exterior.

- **Receptividad.** Cada día soportamos, más o menos estoicamente, un bombardeo de mensajes que fácilmente podrían ser utilizados con sólo estar abiertos y receptivos. Esta receptividad no supone otra cosa que la apertura sin prejuicios al análisis sobre aquellos mensajes que, aunque en principio novedosos y por ello sujetos a la duda, pudieran aportar nuevos aires para la tan necesaria innovación. No cabe duda que dentro del entorno laboral inmediato, y siempre que se den las condiciones más arriba indicadas, vamos a encontrarnos con personas que, debido entre otras razones a la diferenciación de las experiencias y a la diversidad formativa que coexisten entre ellas, pueden aportar puntos de vista y juicios que a una de ellas tomada individualmente se le escaparían. En la diversidad esta el progreso y que es, cuanto menos torpe, cerrarse a ella.

LOS CONDICIONANTES INTERACTIVOS.

Así, y una vez asumidas las anteriores propuestas en torno a idiosincrasia del elemento humano en una Organización, nos encontramos con sus condicionantes interactivos, es decir, con los requisitos para que la relación entre las personas y la Organización se desarrolle desde fórmulas de seguridad, bienestar y crecimiento mutuo.

Estos condicionantes interactivos adquieren todo su valor en cuanto a que hacen referencia a lo que Barnard²³ denominó *condiciones de asentimiento*. En pocas palabras: debemos tender a que cada uno de los miembros de la Entidad esté de acuerdo con las labores que le corresponde realizar y las asuma desde la

²³ Citado por Rodríguez Porras, J.M. "El Factor Humano en la Empresa" Deusto. Bilbao 1990. Pág. 115.





responsabilidad total. Evidentemente, no se logra por las buenas. Es necesario preocuparse por crear unas condiciones de relación (en muchas ocasiones más funcional que personal, tampoco es necesario que entre los miembros de una Organización existan lazos afectivos) que determinen esta necesaria orientación hacia la solidez. Veamos de forma simplificada cuáles son las condiciones que permitirán ese necesario clima de asentimiento:

* **Comprensión del trabajo a desarrollar.** Se debe realizar un gran esfuerzo por comunicar claramente los contenidos, procedimientos, plazos, metas, métodos, funcionalidad, etc. necesarios para cumplir con la tarea.

* **Compatibilidad con los objetivos de la Organización.** La confusión crece alarmantemente si se genera una situación que interfiere o va en contra de los principios y objetivos fundamentales de la Organización. Si en algún momento hubiera que seguir caminos contradictorios se ha de dejar bien claro cuáles son los motivos y, en todo caso, lograr un completo entendimiento.

* **Compatibilidad con los intereses personales.** Para lograr un buen clima toda persona exige una serie de contraprestaciones a su labor. Según sean sus motivaciones estas se determinarán en un sentido u otro (salario, prestigio, seguridad, reconocimiento...) Lo que sí tienen en común todas es que, si no existe esa compatibilidad, el rendimiento decrece y los resultados se malogran. Es necesario saber jugar con esos intereses y, sobre todo, tener en cuenta que no todas las personas tienen las mismas motivaciones.

* **Capacidad física y mental para el cumplimiento.** Resulta evidente que si la persona no reúne las cualidades y características requeridas para el desarrollo de una tarea es ilógico que se pretenda el éxito. Si deseamos rentabilizar al máximo la eficacia de las personas, hay que tener en cuenta tanto sus capacidades como sus potencialidades.

Por expresar todo lo anterior en palabras de J.M. Rodríguez Porras:





« La confianza que precede y sirve de base al asentimiento se apoya en dos componentes: uno cognoscitivo -el reconocimiento de una capacidad- y un componente motivacional -el reconocimiento de una voluntad de servicio.»²⁴

Comprendido lo mencionado hasta ahora resulta fácil vislumbrar que, el acatamiento de los condicionantes de interacción, adquiere todo su sentido en cuanto a que consiguen los siguientes efectos finales:

- Eficacia y efectividad en el logro de los objetivos
- Satisfacción ampliamente generalizada por los resultados
- Motivación continuada de los integrantes de los equipos
- Ausencia de desorientación
- Identificación con los objetivos y los requerimientos de la Organización
- Integración en el conjunto
- Relaciones interpersonales fluidas y productivas
- Rendimiento óptimo
- Rentabilización

Podemos concluir con el resumen que nos presenta el siguiente cuadro. En él veremos con auténtica claridad lo que puede ser un diagrama conceptual de la gestión basada en la comunicación. En éste, por un lado, aparecen los soportes sobre los que se sustenta la necesidad de los planteamientos comunicacionales, y por otro, las consecuencias que deriva sobre los pilares de la Organización.

²⁴ Op. Cit.



DIAGRAMA DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL			
SOPORTES	FACTOR HUMANO	NÚCLEO OPERATIVO	LÓGICA INTERACTIVA
	CREATIVIDAD COMUNICACIÓN CONSENSO PROGRESIÓN EFICACIA MULTIFUNCIONALIDAD RECEPTIVIDAD	INFORMACIÓN INVESTIGACIÓN ORGANIZACIÓN PLANIFICACIÓN PRODUCCIÓN COORDINACIÓN	EFICACIA Y EFECTIVIDAD SATISFACCIÓN MOTIVACIÓN ORIENTACIÓN IDENTIFICACIÓN INTEGRACIÓN RENDIMIENTO RENTABILIZACIÓN
CONSECUENCIAS	EQUIPO	ESTRUCTURA	ENTORNO
	CONFIANZA APERTURA COHERENCIA COLABORACIÓN	FIRMEZA RIGUROSIDAD INNOVACIÓN RIESGO	RECONOCIMIENTO IMPLANTACIÓN CONSOLIDACIÓN CRECIMIENTO



EL INTERÉS POR REGULAR LA COMUNICACIÓN.

Comunicaremos mejor cuando sepamos qué vamos a transmitir y cómo lo queremos difundir, es decir cuando tengamos claros todos los datos que afectan al receptor (el público objetivo y los entornos sociales perciban nuestros mensajes) y los que se refieren los contenidos (el modo de expresarlo, los objetivos, las tendencias comunicativas...) Sólo así, lograremos que el interlocutor, interno o externo, se entere. Aunque se haya desprendido la idea de apartados anteriores, no voy a dejar de insistir:

Habitualmente, en el mejor de los casos, quien detenta la responsabilidad en las Organizaciones, esta preocupado por aforos y producciones, por actos e superestructuras, por cumplir un expediente o por abultar la fama. Nos preocupamos por los destellos y artificios cuando lo verdaderamente importante es lo que sucede entre las personas, lo que las une y relaciona, en definitiva, lo que permite que éstos se muevan en torno a verdaderos campos de ánimo y confianza generadora. La comunicación como combustible.

El Plan de Comunicación es, por ello, un instrumento de gestión que adquiere todo su sentido en cuanto a los criterios mencionados anteriormente.

Se trata de un documento de contenido total que enumera todos los elementos y movimientos necesarios para alcanzar la eficacia dentro de una Organización. Este instrumento se apoya en la

- *comunicación interna de las tácticas (características, objetivos, recursos, metodologías, plazos...),*
- *en el análisis del medio (situación del mercado, problemas y oportunidades, características del público objetivo...)*





- y en la difusión de nuestras intenciones (publicidad del servicio)

Veamos, a través de su estructura, cuál es la composición orgánica y la razón del Plan de Comunicación.

Introducción

Supone realizar una aproximación general al servicio²⁵ que deseamos ofrecer de forma que, cualquier persona, conozca o no con detalle el sector, asimile globalmente sus características. Deberemos concretar sus cualidades, sus posibilidades de presentación, su finalidad, sus derivaciones (cartera, línea y modelos)...

Constará fundamentalmente de dos apartados:

- Denominación del servicio
- Naturaleza y descripción del mismo.

Criterios generales de desarrollo.

Referiremos las condiciones para desarrollarlo de modo coherente. En este sentido los apartados son:

- *Objetivos.*

Señalando claramente qué deseamos conseguir. Para ello los dividiremos del siguiente modo:

- o *Objetivos de producción.*

Respondiendo a los interrogantes de qué, cuanto, como, dónde y con quién vamos a producir.

- o *Objetivos de cobertura.*

A quién y durante cuánto tiempo nos vamos a dirigir.

- o *Objetivos de rentabilización.*

Qué pretensiones sociales y financieras tenemos como resultado del servicio. Deberemos delimitar el montante económico teniendo en cuenta aspectos como: los precios base y finales, los descuentos, bonos o

²⁵ Recordemos que un servicio es una prestación cualquiera que una Organización ofrece a un sector determinado de la población o a toda ella en general. En lo que a procesos industriales se refiere, el servicio equivale al producto.



subvenciones, las condiciones de pago, los precios coyunturales y psicológicos...

- *Ámbito.*

Entendido éste por todo aquello que evoluciona alrededor de los clientes, y al conjunto de normas que van a regular la relación con ellos. Trataremos pues de ubicar nuestro servicio y de justificarlo en estas cinco secciones:

o El Entorno.

Los factores socio-culturales que lo envuelven.

o El mercado.

La orientación general del mercado tanto en cuanto a las Instituciones públicas como privadas y las referentes a nuestro Sector. (Cómo se entiende este tipo de servicios, qué consideración se tiene de ellos, en qué fase de desarrollo se encuentran -Introducción, crecimiento, madurez, declive-...)

o El público objetivo.

Sus características demográficas, sociales, formativas, laborales, la descripción más completa, aunque más concreta, que merezca ser considerada para realizar una buena orientación.

o La competencia.

Qué otras Entidades, públicas o privadas, están ofreciendo el mismo servicio, cuáles son sus características, cómo se comportan, qué cobertura alcanzan, dónde actúan,...

o Problemas y oportunidades.

Las situaciones tanto externas como internas que van a determinar que nuestro servicio tenga auténticas posibilidades de desarrollo. Posiblemente sea una consecuencia manifiesta de lo explicado en apartados anteriores. Lo conveniente es señalar tanto los problemas como las oportunidades y explicitarlos de forma concreta para su mejor comprensión. Igualmente tratar de concretar cómo se van a aprovechar esas oportunidades y cómo van a salvarse los problemas.



- *Estrategias de impulsión.*

Todas las acciones y los estímulos pertinentes para que el servicio llegue al público²⁶. Lo realizaremos a través de:

o La promoción.

Considerada como el conjunto de acciones para informar e inducir a la adquisición del servicio ofertado: contenidos y medios publicitarios, promociones específicas (jornadas, seminarios técnicos...) relaciones comunitarias...

o Distribución.

O la estructura física que va a permitir el contacto entre la Institución y el cliente de forma que se haga factible el consumo. Organización de espacios, servicios de recepción e información, canales directos o indirectos...

Inventario ejecutivo del servicio.

Se trata de determinar en este espacio todos los requisitos técnicos necesarios para desarrollar el servicio en su totalidad.

- *El equipo humano.*

El equipo de trabajo es el motor primordial para la ejecución de los proyectos. Por ello es necesaria una coherente configuración de sus fundamentos, obligaciones, métodos, relaciones, funcionalidades, etc. Así como el conocimiento de los componentes que regulan la relación entre los miembros del equipo y su conducta. Aunque no entremos a considerar los mecanismos que constituyen este sistema de interrelación técnica y humana, no incumbe a las secciones estructurales del Plan de Comunicación, sí determinaremos aquellos

²⁶ Estas estrategias de impulsión variaran de forma substancial según la fase de vida del servicio en la que nos encontremos. Por recordarlas brevemente, son las siguientes:

- Introducción; determinada por un gran despliegue de medios para dar a conocer el servicio al máximo número de clientes potenciales, así como para desarrollar un conocimiento interno exhaustivo sobre las posibilidades y las orientaciones del mercado.

- Consolidación; en cuanto a que existe una discriminación de la difusión y un asentamiento del público objetivo, así como una especialización, una optimización de los recursos humanos, un mayor aprovechamiento de los recursos económicos y técnicos, y una acción prospectiva garantizadora de la continuidad.

- Crecimiento; basada en una ampliación estructural, técnica, funcional y de recursos, evidentemente también de clientes.





aspectos que pueden influir directamente en el proceso como tal. En definitiva deberemos dejar bien claro lo siguiente:

- Las necesidades de personal óptimas y mínimas para desarrollar el trabajo.
 - Las necesidades económicas relativas a su remuneración .
 - Las necesidades técnicas para su capacitación y formación.
- La organización funcional. Dejando claro cuál es el papel que debe jugar cada persona dentro de la Organización y qué responsabilidades y tareas se le requieren.

- *Métodos de producción.*

Se trata en este apartado de resaltar y de aclarar cómo se van a producir los servicios que ofrecemos.

- *Documentos de gestión.*

Lejos de intentar crear una organización formalista y burocrática debo hacer una sólida defensa de la documentación como un método eficaz y consecuente de gestión que ayude a:

- facilitar la toma de decisiones,
- corregir las posibles desviaciones,
- orientar orgánica y operativamente las acciones, y
- facilitar la intervención en planeamientos de servicios posteriores.

Gastos y necesidades de inversión.

Aunque, en principio, la perspectiva económica y financiera variará dependiendo del tipo de Institución, debe existir un planteamiento economicista marcado por criterios de rentabilización y de racionalización tanto en cuanto a las inversiones como en cuanto a los modelos financieros. Surgen dos tipos de análisis que es necesario abordar:

1. - *Los derivados de los costes fijos aplicables al conjunto.*





Teniendo en cuenta que a lo largo de la obra nos estamos refiriendo a que estos servicios se generan y se sirven desde Organizaciones Sociales, contemplaremos que en ellos existe ya una serie de gastos que se generan al margen de la promoción. Por poner algún ejemplo, cada caso particularizará según su naturaleza, mencionaré al personal.

2. - *Los derivados de los costes específicos aplicables al producto.*

Todos aquellos que ampliarán a los anteriores y que se considerarán propios del servicio que se produzca.

En este sentido un Plan de Comunicación, en el apartado económico y financiero, debe hacer referencia y especificar cuantificadamente los siguientes apartados:

o *Personal.*

Analizando los gastos derivados del personal necesario diversificándolo del siguiente modo:

- Personal de gestión y producción.
- Personal de prestación.
- Personal de auxiliar y de apoyo.

Es conveniente hilar muy fino en este apartado ya que situaciones no previstas inicialmente pueden traernos consecuencias no deseadas y, en gran parte de las ocasiones, difícilmente superables. Si estimar oportunamente todos los contingentes ordinarios es importante, importante es también prever cuántas situaciones puedan sobrevenir, anticipando para ello la consideración de pluses, contratos temporales, bonificaciones, etc.

o *Promoción.*

Señalando las necesidades económicas derivadas de la publicidad y distribución. Tener en cuenta que dependiendo del momento en el que se encuentre el producto, ya hemos señalado anteriormente las fases por las que puede evolucionar, el gasto y la inversión van a variar considerablemente. Recordemos igualmente que el Plan de Comunicación es un documento elaborado para un período de tiempo determinado y no demasiado largo.





o *Producción.*

Las inversiones necesarias para elaborar el servicio, es decir los gastos materiales derivados de equipamiento, administración, alquileres, material de oficina, licencias...

Aunque estos tres apartados mencionados (personal, promoción y producción) son los que van a contener el máximo interés y los que van a centrar a su alrededor las atenciones del presupuesto, existen una serie de factores que modificarán los tres apartados mencionados. Estos factores determinantes, que ejercerán funciones multiplicadoras, surgen de:

- La cantidad de unidades que se van a producir.
- La duración total de la prestación y la duración por unidades.
- La ubicación de las prestaciones y la posibilidad de traslados.
- Los imprevistos

Señalar únicamente una consideración más al apartado de gastos. Es conveniente tipificar muy claramente aquellos gastos que se convierten en inversiones inventariables y por tanto quedan para posteriores usos y en propiedad de quien realiza la compra, y los gastos de fungibles, que se consumen con su empleo.

Financiación

Seguimos en el apartado económico, aunque en el otro lado de la balanza, es decir, centrándonos en las acciones necesarias para conseguir las coberturas económicas necesarias para la implantación del servicio. Ya que en muchos casos, y desgraciadamente, desde la Organización no se va a contar con la suficiente capacidad financiera para abordar la producción del servicio, deben contemplarse unas líneas de financiación que permitan un desarrollo garantizado en cuanto a la suficiencia de programación y producción. En este sentido la previsión del apartado de financiación debe realizarse desde dos perspectivas:



- La colaboración como enriquecimiento multilateral;
- La subvención como incorporación de efectivos económicos adicionales.

Siguiendo estos dos principios, las líneas básicas para la financiación de un servicio integrado en una Organización pueden ser las siguientes:

- Presupuestos ordinarios.
- Patrocinio (Más adelante ampliaremos este concepto).
- Contrapartidas y alquileres.
- Ayudas y subvenciones.
- Inscripciones, matriculas y taquillaje.
- Creaciones y publicaciones.

Por resumir, podemos confeccionar el siguiente cuadro en el que apreciaremos aquellas cuestiones clave que deberemos conocer, cuanto más profundamente mejor, para poder ejecutar correctamente las acciones comunicativas, tanto hacia el círculo interno como en el externo.

LO QUE HAY QUE CONOCER PARA UN PLAN DE COMUNICACIÓN EFICAZ			
ACERCA DE LA INSTITUCIÓN	ACERCA DEL SERVICIO	ACERCA DEL ENTORNO	ACERCA DE UNO MISMO
<ul style="list-style-type: none"> * CAPACIDAD TÉCNICA Y FINANCIERA * FORMA JURÍDICA IDÓNEA * COMPOSICIÓN ADMINISTRATIVA * ESTRUCTURA DE PERSONAL * DESARROLLO TECNOLÓGICO * DISPOSICIÓN AL DESARROLLO 	<ul style="list-style-type: none"> * DIFERENCIA CON OTROS EXISTENTES * COSTES DE PRODUCCIÓN * POSIBILIDADES DE DESARROLLO * CAPACIDAD DE REORIENTACIÓN * FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD * VENTAJAS ADICIONALES 	<ul style="list-style-type: none"> * CARACTERÍSTICAS DEL PÚBLICO OBJETIVO * TENDENCIAS DEL SECTOR * ORIENTACIONES EMERGENTES * CONTINGENCIAS DEL MERCADO * REALIDADES CONCURRENTES 	<ul style="list-style-type: none"> * CAPACIDAD OBJETIVA * EXPERIENCIA * RIESGO * ORDEN Y PLANIFICACIÓN * RELACIÓN Y COMUNICACIÓN * DELEGACIÓN * INVESTIGACIÓN * IMPULSO



EL CONTEXTO Y LA CODIFICACIÓN

“El sujeto no está determinado en razón de su contexto cultural a adoptar un modelo preciso, unas ideas, valores, principios, etc., que se impongan a todos los miembros de la sociedad como si de clichés se tratara. Las normas, ideales, valores o principios que le ofrece el entorno son múltiples, dispares e incluso contrapuestos entre sí. De entre ellos el sujeto incorpora algunos y deja de lado otros. La elección no se realiza siguiendo el modelo de una decisión racional, [...] De una manera selectiva, basándose en razones afectivas y emocionales, el sujeto va incorporando lenta y progresivamente los planteamientos ideológicos, axiológicos, éticos y estéticos que «siente» que corresponden mejor a su propia imagen primordial cargada ya a su vez desde su origen con planteamientos culturales anteriores.”

(Javier Uriz. La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras.)





LA FUNCIÓN DIRECTIVA

Adoptando, tal y como venimos haciendo hasta ahora, los preceptos de la comunicación y sus criterios podemos determinar las labores de dirección de las Organizaciones en torno a lo que en términos comunicativos se denomina codificación. Consiste ésta en aplicar y seguir una serie de preceptos, signos y reglas comúnmente asumidos, que posibilitan la asimilación y comprensión de los mensajes por parte de todos los contertulios interesados. Sin esta codificación, sin esta aplicación de reglas, el entendimiento sería difícil o imposible. En este sentido, a través de los procedimientos y acciones de dirección se deben crear unos códigos con dos intenciones:

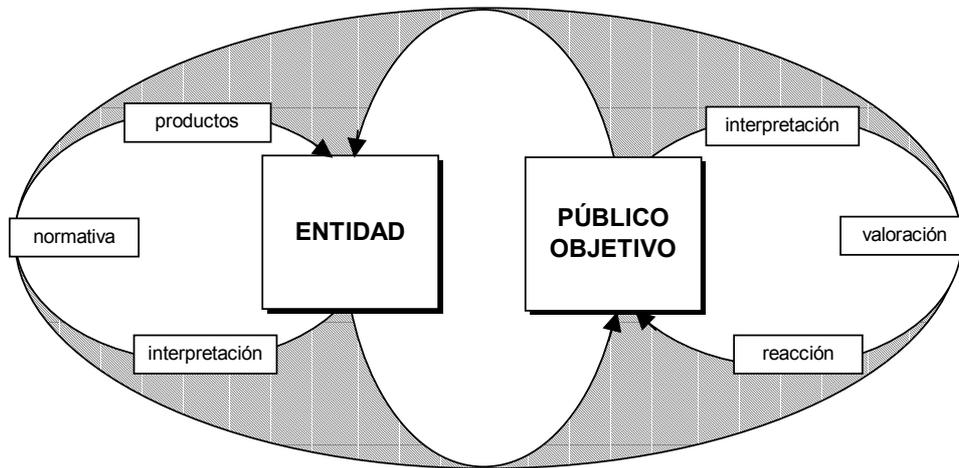
- Posibilitar una relación fluida con el público al que nos dirigimos. Identificando sus códigos abordaremos sus necesidades, tendencias, requerimientos, disposiciones...
- Aplicar normativas y procedimientos de gestión para traducir estos impulsos en emisiones (ofertas y productos) que sean integradas en el flujo comunicativo (relación institución-cliente)

Como puede observarse estos dos códigos ejecutan dos movimientos o que generan las fuerzas que posteriormente compondrán el denominado campo de codificación:

- *Movimiento Expansivo*. Desarrollado en el ámbito externo. El código ha de constituirse a partir de los productos (tal y como en el lenguaje hablado encontraríamos las palabras, términos, giros, etc. de un idioma común), que son ofrecidos por la Organización como emisor, y las reacciones positivas o negativas que hacia ellos manifiesta el público como receptor.
- *Movimiento Convergente*. Desarrollado en el ámbito interno. El código lo componen el conjunto de normas y disposiciones de



la Organización, detalladas por tres conceptos: La cultura de empresa y el clima organizacional, por una parte, y los preceptos formales de funcionamiento operativo, por otra.



CAMPO DE CODIFICACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN

Por resumir:

El Campo de Codificación de una Organización, lo componen todas las normas que la guían tanto en lo referente a su idiosincrasia particular -cultura de empresa y clima de organización- (desarrollo interno), como en cuanto a las acciones orientadas hacia el público y el entorno social circundante (desarrollo externo)

El Campo de Codificación establecerá en torno a sí una red de fuerzas que creará su Imagen. Es decir, a partir del campo de código creado haremos que se identifique a la Institución tanto en cuanto a sus rasgos externos (la impresión que se recibirá a partir de los resultados de las actuaciones y productos ofrecidos -calidad, especialización, accesibilidad...) como en cuanto a los internos (las sensaciones de seriedad, respetabilidad, confianza, etc. que produce el comportamiento de sus miembros)



CONDUCTAS PARA UNA COMUNICACIÓN SIN RUIDOS.

La codificación a la que venimos aludiendo va a derivarse del modelo de gestión que apliquemos. Cada modelo, cada forma de dirigir, los criterios que pesen por encima de otros, los planteamientos personales de quien tiene la responsabilidad última, van a crear códigos destacados y distintos que, a su vez, crearán y fomentarán modelos de comunicación interna y externa diferentes. Así, debe quedar claro que la Institución, y dentro de ella sus niveles más altos (de ahí la defensa de la máxima horinzotalización), son los responsables de crear un campo de código para que el público objetivo comprenda a la perfección nuestros mensajes y con el que se sienta seguro. Con ello, y prescindiendo de las cuestiones que nos dirigen hacia los movimientos externos, la codificación de las relaciones internas es, a mi modo de ver, uno de los aspectos más relevantes en lo que corresponde a las responsabilidades de dirección de una Organización. Según como se desarrolle esta relación, según como podamos desenvolvemos en torno al código creado, lograremos un mayor o menor grado de coherencia interna, no sólo ya en estas cuestiones puramente relacionadas con la interacción humana, sino, por extensión, en aquellas que se derivan de las cuestiones funcionales y de tarea.

Para ello, para crear un código adecuado a las necesidades de funcionamiento interno, baste con recordar los clásicos objetivos funcionales de la dirección:

- Previsión: El enfoque estratégico que determina las tendencias y desde ellas las acciones a emprender.
- Provisión: El enfoque práctico que posibilita, mediante la coordinación de los recursos humanos, materiales y estructurales la operativización del anterior apartado.

A partir de aquí, no me preocupa insistir en que, una de las labores fundamentales de la dirección de las Organizaciones supone la de integrar plenamente, a través de mecanismos hábiles de comunicación interna, al sujeto dentro de la Organización. En palabras de Uriz²⁷: *“Debe señalarse finalmente que las Organizaciones*

²⁷ Uriz, J. “La subjetividad de la organización. El poder más allá de las estructuras”. Siglo Veintiuno de España Editores. Madrid 1994.





puramente operativas no existen.” Por ello, entre otras muchas razones, y siguiendo las indicaciones del autor mencionado, podemos determinar que el gran reto de los niveles de responsabilidad consiste en alcanzar una triple realidad:

- La *implicación operativa* del individuo en la Organización en la que está integrado. Cuando la persona siente una ligazón con la su Entidad el desarrollo de las tareas y la superación continua pasan a formar parte de su propio desafío individual. A partir de ella, el individuo busca, y a veces logra, satisfacer sus necesidades de seguridad (contraprestación económica) y de integridad (participación en una estructura social aceptada: el trabajo)
- La *vinculación afectiva* hacia la Organización a través de la coincidencia de deseos, intereses y sentimientos. Cuando entre los individuos de una Organización se establecen lazos afectivos, evidentemente no hablamos de que todos los miembros se interrelacionen en el mismo grado y manera, es mucho más fácil que las personas realicen esfuerzos que de otro modo no consentirían.
- La *identificación personal* con la estructura, más allá de la referencia ejecutiva. A partir de aquí el individuo “hace suya” la Organización estableciendo unos lazos de compromiso que le llevarán a realizar esfuerzos para el mantenimiento, desarrollo y buena imagen de la realidad colectiva. Es entonces cuando puede satisfacer sus necesidades de proyección (posibilidad de modificación del entorno desde su posición o tarea) Ya que la seguridad básica de existencia está perfectamente cubierta, el individuo dirige sus intereses hacia la satisfacción de necesidades superiores en las que pueda desarrollar sus capacidades descolantes como individuo.

El vínculo del individuo con la Organización, no nos olvidemos, se da plenamente si éste ve cumplidas sus necesidades de subsistencia y proyección. Muchas veces la motivación laboral se reduce a ampliar y reforzar el primer tipo de necesidades (mejores sueldos, mayores prestaciones, mejor imagen pública,...), sin embargo la satisfacción conjunta de ambas (subsistencia y proyección), hará que se





desarrollen actitudes que reforzarán la identificación con la Organización y, por tanto la implicación con el proyecto y sus objetivos

No nos extrañemos que, una vez dotadas suficientemente las necesidades de subsistencia, (siempre, claro está, a juicio de quien tiene el poder de decisión sobre tales materias), el individuo se relaja en sus funciones y busca satisfacer aquellas que se derivan de sus deseos de proyección, con lo que, si este individuo se encontrara ante situaciones en las que, progresivamente, se ven truncadas estas necesidades de crecimiento, irá perdiendo la motivación necesaria. Puede plantearse un círculo vicioso que se da en Organizaciones excesivamente burocratizadas, a saber: satisfechas las necesidades básicas, representadas aquí por las contraprestaciones económicas, el individuo busca ejecutar labores que le permitan realizarse plenamente como ser humano y crecer en proyección y autoestima; habitualmente esto topa con las precarias condiciones de creatividad y las pesadas máquinarias burocráticas que ralentizan cualquier asomo de innovación y avance; el individuo repliega sus afanes de crecimiento hacia una desmotivación técnica que le lleva, primero, a alejarse de los lazos que le iban ligando a la Organización (lo que en ella ocurra le va a tener sin cuidado), y posteriormente, a plantear unas exigencias orientadas, exclusivamente, a obtener cuantos más beneficios mejor (bien sea mediante la exigencia continua y reclamación de mayores devengos económicos, bien sea mediante el absentismo o la utilización de los espacios para fines particulares)

Para finalizar con este polémico apartado comentar únicamente que la falta de satisfacción de las necesidades de proyección va a implicar las siguientes consecuencias inmediatas:

1. Disminución de las energías invertidas y empobrecimiento de los resultados.
2. Absentismo y negligencia.
3. Percepción distorsionada, al alza, de las propias posibilidades y valía real.
4. Infravaloración y desprecio hacia los demás (sobre todo hacia jerarquías superiores)
5. Búsqueda de la proyección en los aspectos relacionales y no en los de tarea.
6. Corporativismo y "agrupación de damnificados"





PLURALIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS: HORIZONTALIZAR LA DIRECCIÓN

La necesidad de desarrollar unas Organizaciones cuya oferta se vea cada vez más adaptada a las necesidades sociales circundantes²⁸, nos lleva a determinar que sus procesos de gestión deben orientarse prontamente hacia:

- La pluralización estructural de la gerencia, y
- La diversificación estratégica de las ofertas previstas.

Sin entrar a considerar en este apartado, se han visto ya los parámetros de planificación y producción de servicios, nos centraremos en analizar y justificar la necesaria evolución en cuanto a los criterios y actitudes gerenciales, más concretamente en aquellas que tienen su función principal en la dirección de este tipo de Organizaciones.

Así pues, si el esfuerzo inicial de planificación, como hemos visto, consiste en consolidar un patrón de oferta basado en la conjunción de las *características internas* (posibilidades reales de intervención), por una parte, y las *realidades externas* (necesidades, estructura del mercado...), por otra, será imprescindible, siguiendo los principios de pluralización aludidos,

estructurar la disposición de las Organizaciones según modelos de horizontalidad jerárquica y pluralización estructural de la gestión de modo que se alcance una corriente interactiva clara y eficaz, agilidad en las decisiones (ausencia de centralización del poder es sinónimo de ligereza) y la distensión en las relaciones entre sus miembros

Si este planteamiento gerencial lo trasladamos a los requisitos de producción, nos encontraremos con que existe una fuerte concordancia entre las responsabilidades de función y la creación de las ofertas. En realidad, puede considerarse que la pluralización de las estructuras nos lleva directamente a la diversificación de las ofertas, y, si nos fijamos en la producción de tangibles, bien podría esta

²⁸ Cuando hablo de necesidades integro en ellas igualmente aquellas que proceden de los círculos propios de la organización, es decir, las de sus miembros.





pluralización corresponderse con la dirección por productos. En líneas generales se trata de un

Modelo de gestión que responsabiliza directamente a una persona o a un equipo de personas sobre la evolución y rentabilidad de cada uno de los servicios que se van a ofrecer dentro de la Organización, siguiendo, en todo momento, una línea determinada por los objetivos generales de la Entidad y ejecutando controles de rendimiento de forma periódica y sistematizada.

Evidentemente esta pluralización requiere de una especialización técnica y operativa, y de unas actitudes que aconsejan que la responsabilidad sea otorgada a personas que tengan, no sólo ya un conocimiento exhaustivo de los procedimientos gerenciales, sino también de la Institución y de todo lo que se genera alrededor de ella.

En realidad la defensa de la pluralización estructural no es otra que la defensa de la dirección colegiada, de la horizontalización de la dirección, del trabajo por equipos técnicos y de las decisiones multinivel y multicriterio. La coordinación entre los servicios que pueden ofrecerse desde un Organización se torna de este modo dinámica y aglutinante. Una dirección encerrada e incomunicada no logra convocar en torno a si la necesaria información que se requiere para llevar adelante, con éxito y de forma adecuada, una intervención del tipo que nos mueve.

Veamos ahora cuál sería la traducción operativa de esa diversificación estratégica. A grandes rasgos (y no según orden de prioridad o consecutivo) las funciones que deberían definir este modelo de dirección estarían en torno a las siguientes:

- Investigación sobre el servicio así como del mercado en el que va a desarrollarse.
- Concreción de los objetivos, el Plan de Comunicación y la asignación de recursos.
- Planificación de las actuaciones de comunicación (interna y externa) y de la impulsión.
- Coordinación de las actuaciones con otras posibles áreas o departamentos.



- Optimización de los medios para el acceso al conocimiento de las necesidades y las demandas.
- Ejecución del control y seguimiento de las actuaciones y del equipo polivalente.
- Aplicación de los planes de formación necesarios para el desarrollo funcional de los miembros bajo su responsabilidad.
- Centralización de las relaciones tanto en el ámbito externo (usuarios reales y potenciales) como en el interno (integrantes de los equipos de trabajo)
- Verificación y valoración de los resultados.
- Estimación de las incidencias.

Referido lo anterior sería interesante que destacáramos cinco rasgos que, como primordiales, orientarán sobre las características que debe reunir quien ejerza la misión de dirigir desde los conceptos de pluralización y diversificación estratégica. A saber:

- Conocimiento exhaustivo del servicio y del medio en el que debe desarrollarse.
- Rapidez y energía en las resoluciones y en el establecimiento de prioridades.
- Conocimiento del público objetivo, real y potencial, en cuanto a necesidades, hábitos y comportamientos.
- Actitud permanente de creatividad e innovación correspondiente con la asunción de riesgos.
- Habilidades para la relación, comunicación y trato con el equipo de trabajo.

No olvidemos que la imagen que un individuo se forja sobre la Organización en la ejerce sus funciones, suele generarse a partir de la subjetivización de las actitudes que percibe de sus jefes y de las instancias que están por encima de él, reaccionando ante ellas según el criterio que de ellas se ha forjado. Así, por poner un ejemplo, la excesiva falta de delegación y el excesivo celo de revisión lleva a actitudes de dejadez cuando la figura superior no está presente: *“No se puede hacer nada si supervisión: no merece la pena que me esfuerce.”*

Todo lo mencionado hasta ahora nos lleva a afirmar, siguiendo las indicaciones de Uriz²⁹, que vamos a encontrarnos con una serie de cuestiones que reafirman la necesidad de efectuar una correcta horizontalización de las jerarquías. Son las siguientes:

1. La concentración excesiva de poder lleva al directivo a pretender que sus subordinados ejerzan tan solo aquellas acciones que él ha diseñado y puede controlar. De esta forma, sujetando las riendas en torno a lo que él conoce y domina, se proporciona una seguridad amplia a partir de la eliminación de los componentes aleatorios y desconocidos que pudieran verter sobre sus "dominios" otros agentes externos.
2. El dominio frente a los otros proporciona una sensación de satisfacción personal que aboca hacia la magnificación de la propia imagen en detrimento de las restantes. Este afán de concentración y dominio lleva a pretender la realización de un número de actividades tal que, por humana imposibilidad, conduce a la dispersión y al descuido de las prioridades. La hiperactividad no es, en la mayor parte de los casos, síntoma de tesón y eficacia, sino de desorden y embrollo de competencias.
3. No cabe duda que la excesiva autoafirmación del poder y su autoafirmación continua, provoca en los subordinados una sensación de no aceptación y falta de reconocimiento que les obliga a mantener actitudes de *reacción*, cuando la necesidad de afirmación es fuerte, o de *retracción* cuando las necesidades de proyección no son demasiado boyantes. En todo caso lo que consigue el directivo monopolizador es reafirmarse en sus tesis de que sin él nada funciona y, además, todos van en contra suya. Consecuente con ello es achacar los fallos institucionales o los errores de dirección a las situaciones de enfrentamiento mencionadas.

Al contrario de todo esto, una horizontalización en la dirección de las Organizaciones conlleva, casi directamente, la existencia de un equilibrio entre las fuentes del conocimiento requeridas para la ejecución de las responsabilidades de alto cargo, y los conocimientos teóricos y técnicos que piden las materias que se desarrollan desde la Entidad. Así tenemos, que un técnico con responsabilidades puede ser

²⁹ Op. Cit.



una auténtico especialista en, pongamos por caso, desarrollo de zonas deprimidas, y sin embargo desconocer, o tener serias lagunas, en cuanto a procedimientos de gestión de personal. La combinación de las disciplinas que engloban toda gestión es algo que se debe buscar, ya no sólo desde las mismas cúpulas de la dirección de las Organizaciones, sino desde aquellas instancias que proponen los procesos de selección y las carreras profesionales. En definitiva, esta horizontalización de las jerarquías pretende alcanzar:

- El conocimiento técnico sobre las materias a gestionar
- El conocimiento sobre la realidad objetiva de la Organización
- El conocimiento sobre los mecanismos relacionales y la estructura interna





EL CONTEXTO A TRAVÉS DE LA SERVUCIÓN.

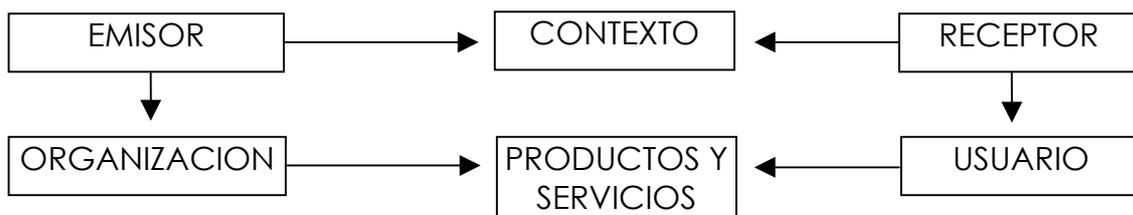
En términos técnicos la Servucción es un neologismo acuñado para referirse a la Producción de los Servicios. En nuestro caso se podría decir que este vocablo viene a indicar

la acumulación de tareas necesarias para que una Organización de Desarrollo pueda producir sus proyectos y el cliente/ciudadano consumirlos y/o participar en ellos.

Incluido en la "Ingeniería de Servicios", es un concepto que se se ciñe al planteamiento siguiente:

integrar la producción y el consumo de los servicios de forma que, combinando técnica y arbitraje, se logre la satisfacción final del público objetivo, por una parte, y, por otra, los resultados de rentabilidad social y financiera prefijados.

En el caso de la gestión comunicacional de las Organizaciones podríamos decir que la Servucción, o la producción de los servicios, se encuadra en lo que en términos comunicativos es la contextualización. Esta, como se sabe, consiste en identificar una serie de espacios comunes que posibiliten la comunicación. El contexto ha de constituirse pues por los soportes que son creados por la Organización., para que el intercambio comunicativo entre ella y sus clientes (demanda, producción, oferta y prestación) sea posible. La Servucción va a ser la encargada de dar forma a esos contextos y de ofrecer esos entornos.





Así, si el código indica las reglas del juego el contexto delimita el espacio en el que se desarrollara ese juego a través de dos vías:

- Los entornos de transferencia.
- Los entornos de producción

Los primeros, los *entornos de transferencia*, van a considerarse como el soporte físico de nuestra oferta, o lo que es lo mismo: los diferentes modos y métodos que utilizaremos para que el público al que nos dirigimos (público objetivo) acceda a la Entidad, se relacione con ella y utilice los servicios. Los modelos son los siguientes:

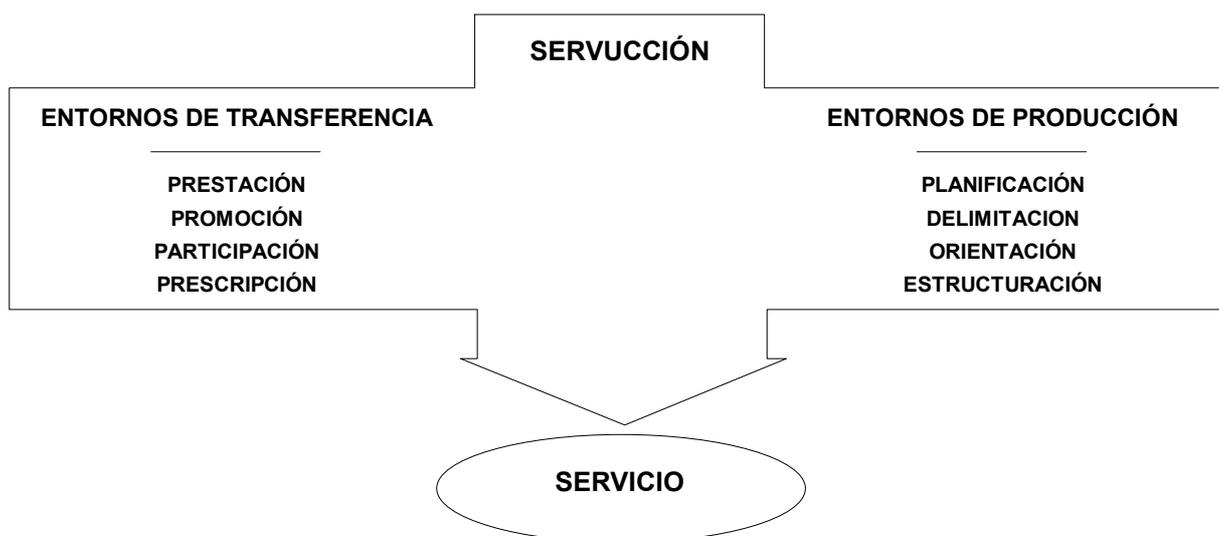
- * **Prestación.** Poniendo al alcance del público objetivo lugares (salas, aulas, zonas de asistencia...), equipos humanos (técnicos y especialistas, monitores, voluntarios...), medios materiales etc. de forma que el destinatario utilice lo que a su disposición se pone, bien de forma presencial (en el mismo espacio) o bien de forma diferida (mediante acceso remoto -redes informáticas, consultoría, traslación de material...)
- * **Promoción.** Procurando desarrollar programaciones que encuadren la relación en un circuito clásico de demanda-oferta. De este modo, aunque si bien la cadena se acerca al concepto clásico de mercado, la categoría participativa y de relación comunicativa viene a ofrecer una figura especial que enriquece considerablemente este sistema tradicional.
- * **Participación.** Relacionando la gestión de la Entidad con el entorno sociográfico más cercano y habilitando contactos con la comunidad. Apoyando colectivos de base establecidos en los entornos y actuando de forma que la implicación individual sea efectiva y suponga un enriquecimiento mutuo.
- * **Prescripción.** Aportando la experiencia del personal y procurando acciones de Asesoría y apoyo técnico sin implicación activa.





Considerando estos últimos como los cuatro escenarios donde se desarrollará la producción y la oferta, vayamos con el segundo grupo: Nuestro servicio debe ser elaborado a partir de un determinado contexto técnico al que denominaríamos *entornos de producción*. Estos, más en la línea de los componentes estratégicos, se desarrollan a partir de las siguientes acciones básicas:

- * **Planificación.** Diseño del conjunto de los proyectos y los servicios finales.
- * **Delimitación.** Análisis sobre los potenciales reales y la capacidad de producción.
- * **Orientación.** Determinación de la metodología de dirección y de los aspectos funcionales.
- * **Estructuración.** Estratificación de las intervenciones por niveles y módulos operativos.



CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INTERVENCION





LOS ENTORNOS DE PRODUCCIÓN.

Siendo los primeros, los entornos de distribución, resultados de comunicación externa, es decir fruto de procedimientos y mecanismos interactivos con el medio, los entornos de producción constituyen, el resultado de la comunicación interna y, según mi modo de ver, el fundamento esencial para la elaboración del servicio.

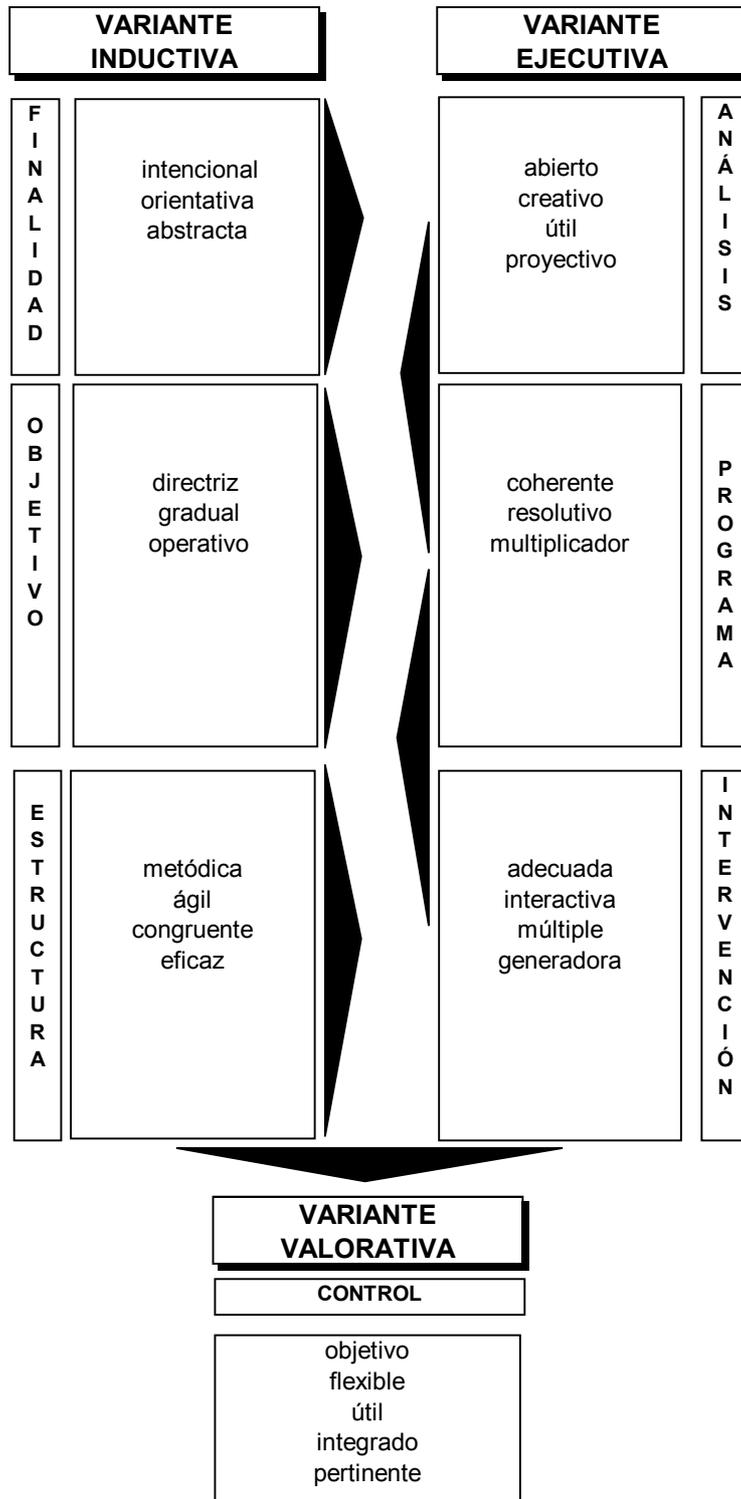
Estos entornos de producción, tomados, como decía más arriba, como las bases estructurales del Servicio, van a ser abordados desde tres vertientes operativas:

- * *Variante Inductiva*. Como fundamento ideológico.
- * *Variante Ejecutiva*. Como aplicación operativa.
- * *Variante Valorativa*. Como elemento de control.

Es decir, cada una de ellas, y todas relacionadas entre sí (ya veremos en el gráfico que cada apartado de cada una de ellas se corresponde con su consiguiente) van a completar todas las fases una intervención de cualquier tipo.

Veamos el siguiente cuadro y analicemos posteriormente de forma amplia su contenido.





LOS ENTORNOS DE PRODUCCIÓN EN LAS ORGANIZACIONES





Variante Inductiva.

Corresponde a lo que en el capítulo "El concepto de gestión comunicacional" incluíamos en la intención de la Entidad como emisor. En definitiva esta variante origina lo que vendría a ser el *contexto ideológico* sobre el que basar las acciones.

Son tres los elementos que la integran:

* **La Finalidad.** Es el resultado de la combinación entre la percepción de una necesidad o carencia y el deseo de resolverla. Corresponde con el elemento inicial y genérico, y sus características substanciales podemos identificarlas en las siguientes:

- Supone un *marco intencional* sobre el que van a descansar los planteamientos activos.
- Es una *referencia orientativa* que va a guiar los procesos operativos..
- Constituye, como primera aproximación a la realidad, una *apreciación abstracta* de ésta.

* **Los Objetivos.** Proceden de sintetizar las voluntades e indican las bases sobre las que va a desarrollarse el servicio. Sus características:

- Son el *modelo directriz* sobre los que va a evolucionar la actuación. Las pautas que van a seguirse para conseguir el efecto final.
- La *referencia gradual* para la maniobra, es decir, los pasos consecutivos e imprescindibles.
- La *apreciación operativa* de las intenciones anteriores.

* **La Estructura.** Consistente en la *disponer y distribuir de los recursos* materiales, humanos y económicos necesarios para el funcionamiento del sistema engendrado. Sus características.

- *Metódica.* Efectuada desde un orden sistemático carente de improvisación.
- *Ágil.* Capaz de solventar con rapidez y flexibilidad cualquier situación adversa o comprometida sin por ello poner en peligro la evolución completa.





- *Congruente*. Que corresponda fielmente con los resultados emanados de las investigaciones previas, con las finalidades, y con los objetivos predeterminados.
- *Eficaz*. Que cuente con la suficiente fuerza como para lograr la realización completa de lo planteado.

Variante Ejecutiva.

Se trata ahora de pasar de la intención práctica. Es el *contexto operativo* que trata de controlar todos los resortes y ordenar e integrar los mecanismos que conducen a la intervención. También esta variante va a evolucionar desde tres momentos relevantes. A saber:

* **El Análisis**. Representa el contacto con la realidad y el *contraste sistemático* con las ideas originales. En definitiva el análisis no supone otra cosa que estudiar e interpretar los hechos para posibilitar los cambios necesarios. Debería ser definido, según sus características funcionales, como:

- *Abierto*. Ya que debe partir de una postura exenta de prejuicios que limiten el acceso a los datos. Debe ser, en este sentido, objetivo.
- *Creativo*. Debiendo aportar soluciones desde nuevas perspectivas a la par que unos resultados capaces de generar, en torno a sí, multitud de expectativas.
- *Útil*. Ya que el análisis por sí mismo requiere de un esfuerzo y de un tiempo considerables, y muchas veces no bien entendido, debe orientar escrupulosamente hacia los datos que necesitamos obtener, dejando a un lado disquisiciones o elucubraciones que nos despisten del fin.
- *Proyectivo*. Si el trabajo, además de servirnos a nosotros, podemos hacerlo extensivo, evidentemente habremos optimizado al máximo el tiempo y los recursos invertidos.

* **El Programa**. Es la primera aproximación a las intervenciones reales en cuanto que, en este momento, se plantean teóricamente las acciones concretas que configurarían la prestación final. La previsión debe caracterizarse en todo momento por ser:

- *Coherente* con las finalidades y los objetivos planteados con anterioridad.



- *Resolutivo*. Es decir, que permita cubrir lo más ampliamente posible las necesidades del destinatario.
- *Multiplicador*. Que posibilite el acceso al mayor número de personas posibles dentro del segmento elegido como público objetivo.

* **La Intervención**. Puede ser considerada como el momento que representa la ejecución de los deseos planificados, es decir, la prestación del servicio. Sus características:

- *Adecuada*. Con el fin de poder conseguir unos resultados coherentes, la intervención debe ser consecuente con las necesidades y demandas del público objetivo, y con las capacidades reales de producción.
- *Interactiva*. Que cada uno de los servicios prestados se complete con el resto formando un todo único e identificable.
- *Múltiple*. Que posibilite la diversidad y con ello la riqueza cualitativa de la prestación.
- *Generadora*. Que sea germen de nuevas intervenciones de forma que ella misma introduzca crecimiento y desarrollo.

Variante valorativa.

Se considera que la variante valorativa la componen aquellas acciones de control, continuas o finales, que nos permiten apreciar

- o Apreciar la correspondencia existente entre lo planificado y lo realizado, y
- o Aplicar la corrección metodológica de cada uno de los procesos emprendidos.

En definitiva, con la variante valorativa se trata de buscar las líneas que optimicen la intervención y, con ello, el modo adecuado para que se alcancen los objetivos perseguidos. Sus características:

- *Objetiva*. Carente de criterios prefijados y exenta, en cualquier caso de cualquier tipo de prejuicio.

- *Flexible*. Tanto en cuanto a los métodos utilizados como en cuanto a su capacidad para ser introducida oportunamente en el momento necesario.
- *Útil*. No tiene sentido realizar control alguno si éste no sirve aplicar sus resultados.
- *Integrado*. Es decir, que parta y participe de la globalidad que pretende controlar; y que sea un instrumento al alcance de cualquiera que componga la estructura de la Entidad.
- *Pertinente*. Realizada en el momento oportuno y de forma que no sea un elemento distorsionante de la realidad observada.

LOS CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN.

Quisiera completar este apartado con la alusión a un comportamiento de gestión que, a mí al menos me lo parece, puede ahorrarnos muchas frustraciones. No cabe duda que, una vez hemos realizando lo anteriormente secuenciado, nos encontraremos con una gama de posibilidades varias que plantearán la necesidad de elegir y seleccionar. De otro modo: casi siempre tendremos que decantarnos y dedicar mayores esfuerzos a aquellos asuntos que realmente lo merezcan o que, en honor a la lógica de las posibilidades, seamos capaces de abordar. Tal comportamiento está marcado por las actuaciones de *priorización*. En el entorno de las Organizaciones, deberemos tener en cuenta las siguientes:

* *En cuanto a las necesidades*. Según lo detectado tendremos que dilucidar cuáles son aquellas que merecen nuestra atención inmediata y cuáles podrían reservarse para momentos posteriores. Las decisiones pueden tomarse desde el análisis de las situaciones

- . Internas, en cuanto a los planteamientos organizativos, metas, objetivos, criterios de rentabilización, recursos humanos y materiales, etc.
- . Externas, en cuanto a la incidencia social, demanda, oferta global,...



* *En cuanto a la finalidad.* Se trata de actuar sobre aquello que se adecue completamente a la finalidad, es decir a lo que en un principio nos pareció tan interesante como para emprender las acciones. Cabe decir que, si bien pueden a lo largo de las ejecuciones pueden detectarse otras intervenciones de considerable valor, deberemos centrarnos fielmente en el objetivo ya que, de lo contrario, provocaríamos una irracional dispersión de esfuerzos y cometidos.

* *En cuanto a la capacidad.* Se supone que toda intervención deberemos abordarla contando con un determinado remanente de recursos técnicos, materiales, financieros, humanos, espaciales, etc. En consecuencia, cualquier opción que se extralimite de nuestras posibilidades reales y que nos lleve a asumir imposibles debe quedar fuera de nuestras pretensiones.

* *En cuanto a la secuencialización.* Las prisas y las acumulaciones de tareas en los momentos finales son siempre situaciones poco gratas. Aprender a utilizar el tiempo no supone sólo establecer una temporalización adecuada, sino resolver eficazmente el desarrollo lineal requerido y el cumplimiento de plazos. "Lo urgente no debe alejar lo necesario"

* *En cuanto a los efectos.* Esto supone que la optimización de los resultados va a tener como referente, además de las cuestiones técnicas imprescindibles, otras situaciones relativas a la incidencia en el desarrollo global del sector hacia el que nos dirigimos.

LA PRODUCCIÓN POR OBJETIVOS.

Nos encontramos al abordar este tema ante un concepto, el de objetivos, tan utilizado literariamente como poco considerado a la hora de la práctica. En fin, si se pregunta, todo el mundo estará de acuerdo con que un planteamiento inicial y unos objetivos que cumplir es algo imprescindible para alcanzar la meta deseada, sin embargo, en gran parte de las ocasiones la definición de estos objetivos supone





nada más que una vacía declaración de intenciones sin efectos finales ni corolarios comparativos. Así es que voy a aprovechar para insistir en que este modelo de intervención, o sea, la producción por objetivos es uno de los métodos más eficaces para conseguir una correcta direccionalidad y, por consiguiente, una favorable conclusión de resultados.

En consecuencia:

La producción por objetivos supone integrar las variantes inductiva, ejecutiva y valorativa (entornos de producción) alrededor de un modelo de dirección que se apoya sobre dos aspectos esenciales:

- * la orientación hacia los *resultados*, y
- * la *participación* de todos los niveles de la Organización en los procesos

de forma que, a través de un eficaz mecanismo de *control* sepamos en cualquier momento cuál es el grado de desarrollo de nuestro proyecto y si éste evoluciona de acuerdo con las exigencias que habíamos previsto.

Tres aspectos son los que interesa destacar de esta definición:

Resultados, Participación y Control.

Serán ellos los que compongan el entramado esencial sobre el que evolucione técnicamente la producción por objetivos. Acerquémonos brevemente a estos conceptos.

Resultados.

Son las consecuencias finales de los esfuerzos realizados. Cuanto más converjan con los objetivos, mayor nivel de efectividad habremos conseguido. La importancia de esta filosofía de producción radica en la tendencia firme hacia el logro de unos resultados consecuentes con los objetivos.

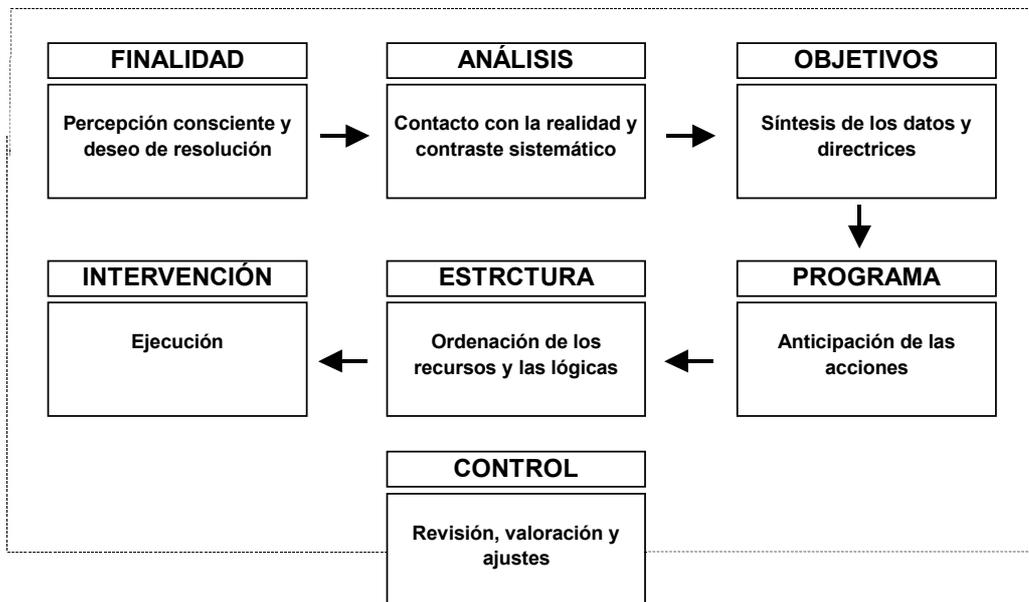


Participación.

La implicación de todos los miembros de la Organización en la consecución de estos resultados supone una clara garantía para su logro. Es evidente que esa implicación no puede partir sino de una verdadera afinidad entre los objetivos de los individuos y los de la Organización: a través de esta cohesión se alcanza un desarrollo coherente y global.

Control.

Admitiendo que el control es un proceso planificado que permite asegurar el cumplimiento de los fines, deberemos tenerlo en cuenta durante todas las fases de los proyectos y en todos los niveles susceptibles de verificación. A través del control comprobaremos la relación existente entre los objetivos y los resultados y sabremos en cada momento qué acciones modificar, suspender o afianzar.



PROCESO DE LA SERVUCCIÓN SEGÚN LOS ENTORNOS DE PRODUCCIÓN



ESTRUCTURA DE LA SERVUCIÓN. ESTRUCTURACIÓN

Teniendo en cuenta que la oferta de las Organizaciones va a estar integrada por una serie, variable y diferenciada, de servicios e intervenciones y que éstos pueden depender organizativa y funcionalmente de otras tantas políticas de participación, es conveniente concretar, para la menor dispersión posible, una estructura que integre a todas las tendencias bajo unos planteamientos estratégicos comunes. Esta estructura estará determinada por dos niveles de planificación:

- El nivel estratégico
- El nivel táctico.

A través de ellos evolucionará la producción desde el más general (nivel estratégico) hasta el más concreto (nivel táctico).

Siendo así, el *Nivel Estratégico* corresponderá a:

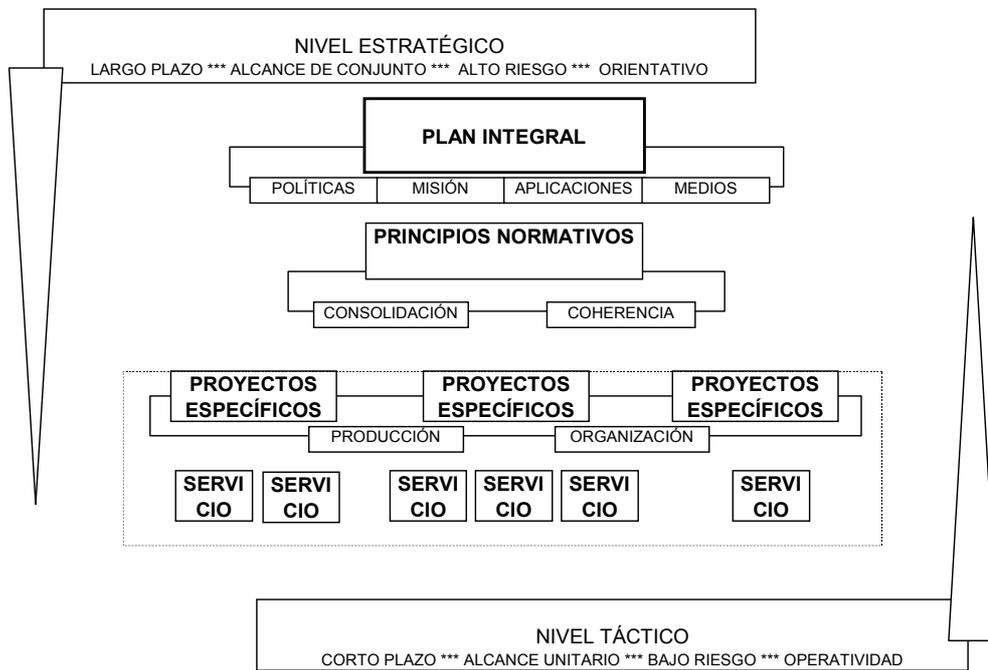
- Unos planteamientos a *largo plazo*,
- Con un *interés de conjunto*,
- *Alto riesgo* en la previsión de resultados
- Y según criterios *orientativos* para la acción.

A medida que vayamos concretando estas características se irán adaptando a las que corresponden al *Nivel Táctico*, es decir,

- Planteamientos a *corto plazo*,
- Con intereses de *alcance unitario*,
- *Bajo riesgo* para la previsión de resultados
- Y con criterios marcadamente *operativos*.

Vamos ahora como se desarrollaría la Servucción según lo anteriormente citado. (Véase como a medida que el Nivel Estratégico se acerca a la prestación mengua su fuerza. Al revés ocurre con el Nivel Táctico)





ESTRUCTURA DE LA SEVUCCIÓN

Plan Integral.

Supone, por una parte, sentar las bases sobre las que se desarrollarán los proyectos determinados y, por otra, la implantación de los mecanismos necesarios para dirigirlos. Este Plan Integral se desarrollará a partir de la concreción de una serie de principios definidos por:

- *La misión.* Tomada como el objetivo fundamental de la Organización de tal forma que todo se realice buscando su logro.
- *Las políticas.* Son las orientaciones normativas de cuanto se requiere para conseguir la misión prefijada. (De personal, de recursos, de dirección, de acción sobre el entorno, de atención al ciudadano...)
- *Las aplicaciones.* Es el conjunto de servicios que van a prestarse, así como los modelos que de ellos se desprenderán.
- *Los medios.* Los componentes técnicos, humanos y organizativos que van a entrar en juego para poder desarrollar las aplicaciones anteriormente definidas.



Principios de normalización.

Supone un punto de conexión entre la planificación y la acción ya que, a través de él, se van a concretar unas determinadas posturas que definirán todo lo necesario -en el ámbito interno de gestión y en el externo de relación- para desarrollar en la práctica lo anticipado en el Plan Integral. En este momento se trata de definir y asentar unos criterios intermedios que *coordinen la acción y las aplicaciones* desde los siguientes principios:

- *Consolidación.* Organizando una estructura sólida y progresivamente integrada en los medios sociales de influencia.
- *Coherencia.* Haciendo evolucionar los servicios y las prestaciones a través de productos que compartan una estrecha relación entre las acciones y los principios que las determinaron.

Estos principios serán comunes a todo el entorno de la Organización como si de un planteamiento genérico se tratase. Los compondrán aquellos aspectos que deseemos se tengan en cuenta a la hora de ejecutar la prestación del servicio. Es decir: desde saber quién debe realizar determinadas tareas, hasta cómo deben realizarse, los plazos de ejecución, los referentes de calidad, la disposición de los espacios, las normas de cumplimiento básico, es decir,

la concreción inmediata sobre la forma de proporcionar el servicio y cuanto deba tenerse en cuenta para su correcta prestación.

Estas referencias constituirán, ni más ni menos, el alma de la Organización constituyendo lo que podría ser la personalidad y las características diferenciales que la distinguirán de otras Entidades que se dediquen a los mismos Organizaciones similares menesteres. Esta diferenciación, esta personalidad determinada ayudará al posicionamiento dentro del entorno, colaborando a que los destinatarios tengan una determinada imagen de la Organización. No olvidemos, sin embargo, que el espíritu de ésta no sólo se determina por la forma en la que se relaciona con el exterior y con sus destinatarios, sino que es fundamental que las relaciones y los procesos de gestión internos adquieran una normativa adecuada y de acuerdo





con los mismos criterios de calidad y óptimo funcionamiento que requerimos para las relaciones externas.

Ninguna Organización podrá relacionarse coherentemente con el entorno si dentro de ella existen importantes lagunas de comunicación, de estructuración y de procedimientos de gestión. El éxito en las intervenciones no supone otra cosa que el reflejo de la gestión interna.

Proyectos Específicos.

La realización de estos proyectos específicos se determina por aspectos tan concretos como son:

- *La estructuración*: como conjunto de actuaciones que tienden a integrar y componer los requerimientos necesarios para acceder a la ejecución de los fines y los objetivos.
- *La producción*: como la elaboración concreta de los servicios que se desea prestar de forma que a partir de ella sea factible el consumo sin más aditamentos que la misma prestación.

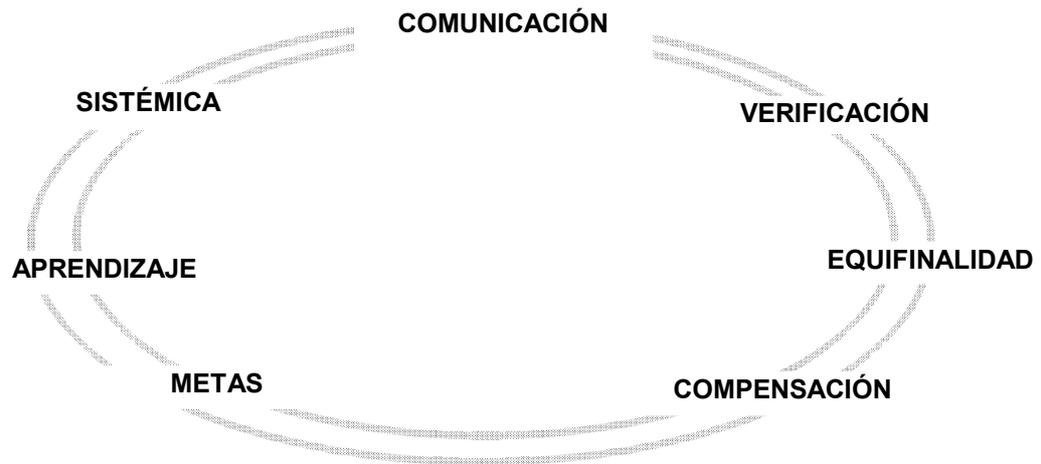
Añadiré para finalizar unas cuantas apreciaciones que podrán ser tomadas como los requisitos básicos para que esta estructura de producción de servicios pueda funcionar eficazmente. Son los siguientes:

- La *comunicación* activa y permanente entre todos los niveles de la Organización.
- La *verificación* y el control continuados.
- El principio de la *equifinalidad*: Al objetivo se puede llegar por diferentes caminos.
- El criterio de la *compensación* de crecimientos: cuando alguna de las partes crece desmesurada y desproporcionadamente al resto se produce un desequilibrio.
- El mantenimiento de las *metas* de forma que no se prioricen sistemáticamente acciones de corto plazo o "urgentes".





- La apertura al *aprendizaje* intentando renovar continuamente cuantos aspectos redunden en el avance cualitativo del conjunto.
- El *pensamiento sistémico*, tomando la Organización como un todo integrado.



REQUISITOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA ESTRUCTURA DE SERVUCCIÓN

Sin embargo, no nos engañemos, la planificación tal y como la vemos aquí, una misión, unos objetivos, unas directrices, una orientación al largo plazo, está muy lejos de ser una realidad operativa dentro de las Organizaciones. El alcance es evidente: no existe una línea de desarrollo, ni unas tendencias coherentes. "Se van haciendo cosas", es lo que más podemos oír en muchos de estos colectivos. La culpa no sólo hay que buscarla en las lógicas borrosas de los caprichosos ciudadanos, como casi siempre se pretende, sino en los modelos de gestión de los responsables que eluden disparatadamente los compromisos de programación, previsión y desarrollo, para, en el mejor de los casos, resolver una grave avalancha de eventualidades diarias, eventualidades que, con una correcta política de delegación podrían concluir los niveles tácticos de la Organización.





LOS REGULADORES DE LOS RESULTADOS COMUNICATIVOS

“Por el contrario, desde un punto de vista interior, en la medida en que la organización consiste precisamente en una sucesión de desorganizaciones superadas, no aparecen (los desaciertos) como errores más que en el momento preciso de su aparición y en relación a un mantenimiento que sería tan nefasto como imaginario de un statu quo del sistema organizado, que se representa en cuanto puede darse una descripción estática. [...] bastaría considerar la organización como un proceso ininterrumpido de desorganización-organización, y no como un estado, para que el orden y el desorden, lo organizado y lo contingente, la construcción y la destrucción, la vida y la muerte, no fueran ya tan distintos.

(Henri Atlan. Entre el cristal y el humo.)





LOS CONTROLES:

HACIA UNA TRANSMISIÓN SIN RUIDOS.

Si a la más pura noción de comunicación nos remitimos, y de ella concluimos, nos daremos cuenta que en todo proceso, ya sea presencial o no, tecnológico o básico, existe un riesgo de interferencias que debemos prever y, en todo caso, evitar o subsanar. No cabe duda que en un procedimiento de gestión, señalado y caracterizado por la interacción comunicativa, este va a ser un inconveniente con el que nos vamos a encontrar muy a menudo.

De todos los modos y antes que nada me gustaría señalar más precisamente, por comenzar desde la misma identificación del concepto, los dos términos básicos que aparecen en el título del presente capítulo: ruido y control y que, a mi juicio, forman parte sustancial del sistema de verificación (interno y/o externo) que cualquier Entidad debe atender.

Así, consideraré el *ruido* como

cualquier fenómeno aleatorio y molesto que perturba la correcta transmisión de los mensajes y que, por lo general, no aporta beneficio alguno al sistema que desordena.

Y el *control* como

el proceso planificado y pormenorizado que permitirá relacionar coherentemente los aspectos técnicos,





*materiales y humanos asegurando así el cumplimiento global de los objetivos*³⁰.

Teniendo en cuenta lo mencionado y enlazando los dos conceptos, orientaré el presente apartado desde la premisa siguiente:

todo fenómeno que implique una modificación substancial de los resultados de la interacción comunicativa, ya sea en el ámbito interno como en el externo, debe ser controlado con el fin de, por una parte, ser capaces de prever y modificar las causas antes de su aparición; y, por otra, inferir de él un beneficio si, inevitablemente, se ha manifestado y puesto en marcha.

EL RUIDO EN LA ORGANIZACION

No obstante, la primera observación que tendremos que realizar es que el ruido no es, en si mismo, un efecto perturbador, sino que puede convertirse automáticamente en un auténtico canal de información. En otras palabras,

cualquier sistema organizativo no funciona exclusivamente a partir de sus elementos de "orden", sino que una parte importante de su estructura es el ruido.

Lo verdaderamente nocivo de ello es que estas interferencias provoquen un estado de inmovilismo tal que a la Organización se vea incapacitada por algo que no deja de ser "una situación inoportuna"³¹.

Así, la Gestión Comunicacional, en su compromiso por disipar el ruido³², no puede actuar desde el punto de vista estrictamente mecanicista (o de rigidez burocrática), sino que deben estructurarse,

³⁰ Insa Alba, J.R. Op. Cit. Pg. :131

³¹ El principio del orden por el ruido procede de las teorías termodinámicas, concretamente de las planteadas en 1945 por Schrödinger.

³² Siempre que nos refiramos al ruido, deberemos leer cualquier efecto que interfiera en el correcto funcionamiento de las interrelaciones, ya sea desde el aspecto funcional, como desde el relacional.





para su supervivencia, como un sistema capaz de abordar principios cualitativamente flexibilizadores y adaptables a las realidades extremas que componen la combinación de cuantos elementos humanos las integran. Se debe adiestrar a las Organizaciones en la facilidad y oportunidad no sólo para remediar el ruido sino también para utilizarlo de forma provechosa, considerando que, en el mismo momento en el que la Organización es capaz de integrar esos errores en su propio sistema, estos pierden todo su carácter nefasto.

En este sentido, y teniendo en cuenta la tesis que nos aporta Atlan: "los efectos del ruido son permanentes, ya sean positivos o negativos, y forman parte del sistema aún en ausencia de toda crisis"³³, deberemos establecer un método que permita alcanzar una información suficiente como para que estos efectos no logren infundir en la Organización un grado de complejidad³⁴ tal que nos impida orientarla en el sentido y la dirección correctas. Este método, en nuestro caso, es el control, y los utilizaremos como fórmula objetiva para hacer del ruido un ente generador de información.

La esencia de este método es asentar unos procesos de gestión (controles) que permitan la reorientación de las dispersiones a partir del estudio del ruido como fenómeno y sus causas. Consideraremos igualmente, que este ruido se desprende, casi exclusivamente, de la interacción del individuo con sus semejantes y con el entorno (Organización interaccional), por lo que estableceremos el principio siguiente:

si la organización social es el resultado de combinar los efectos de un gran número de individuos, con todas las particularidades que la integración de sinergias produce, se puede considerar que la andadura positiva o negativa de una Entidad va a depender del modo en el que aprovechemos la energía producida en el proceso comunicativo, incluyendo en él los efectos producidos por este ruido.

³³Atlan, H. "Entre el cristal y el humo." Editorial Debate. Madrid 1990.

³⁴ La complejidad en un sistema depende del grado de desconocimiento que tenemos sobre él. Es decir, a mayor desconocimiento sobre el sistema y sus reacciones, este se nos presentara con un grado de complejidad más elevado.





Veamos ahora en el siguiente cuadro, algunos de los tipos de ruido que pueden encontrarse en un procedimiento de gestión de una Entidad.

SEGÚN EL MODELO DE GESTIÓN	SEGÚN LA ACTITUD PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> * Ausencia de objetivos y planificación * Primacía de la inmediatez y la prisa. <ul style="list-style-type: none"> * Excesiva jerarquización * Desorganización e interrupciones <ul style="list-style-type: none"> * Falta de priorización 	<ul style="list-style-type: none"> * Primacía de las respuestas * Ausencia de escucha activa. * Sesgo en las informaciones. <ul style="list-style-type: none"> * Defensiva como talante. * Imposición y paternalismo <ul style="list-style-type: none"> * Estatus

SEGÚN LOS CONDICIONANTES PERSONALES	SEGÚN LA DISPOSICIÓN ESTRUCTURAL
<ul style="list-style-type: none"> * Condicionantes físicos. * Capacidad intelectual. <ul style="list-style-type: none"> * Estado emocional * Experiencia pasada. * disfunción del código. 	<ul style="list-style-type: none"> * Separación física inadecuada de los interlocutores * Incomodidad de los espacios y mobiliarios. * Incorrecto acondicionamiento ambiental.

LAS EXCUSAS MÁS COMUNES PARA ABORDAR LAS DISTORSIONES
<ul style="list-style-type: none"> * La información puede filtrarse inadecuada y peligrosamente * No existe una cultura comunicacional y ahora no podemos perder tiempo en "educar". * El personal debe concentrarse en lo que "debe" hacer. No necesita conocer nada que salga de su competencia. * La información es parte de los niveles dirigentes. Lo contrario distorsiona las características de la organización. <ul style="list-style-type: none"> * Si a mí no me informa nadie, ¿cómo voy a informar? * Cada vez que lo intento se organiza un desorden tremendo. <ul style="list-style-type: none"> * No hay forma de que me entiendan. * Todo lo que digo es utilizado inmediatamente en contra de los intereses de la Organización.





Si, como hemos dicho en el principio, el ruido lo componen aquellos hechos capaces de modificar la correcta interpretación de los mensajes y los objetos dentro de un sistema organizacional, el control serán los procedimientos que permitan modificar o suprimir las causas que producen este ruido. O bien, si así se creyese oportuno, utilizarlo de forma provechosa en beneficio de la Organización.

De todos los modos vamos a observar que existe un apego excesivo hacia las soluciones del día a día y la improvisación como sistema de trabajo. Con ello nos vamos alejando continua y desastrosamente del largo y el medio plazo, contribuyendo a una excesiva dedicación de esfuerzos a acciones y proyectos que quedarán en la cuneta en el momento que haya otra situación más “urgente” que resolver.

Desgraciadamente las situaciones políticas, que son en definitiva las que marcan en última instancia, no nos engañemos, las líneas generales y los principios de actuación de las Entidades, no colaboran en nada en cuanto a la implantación de criterios lógicos y racionales del control. Las intenciones de resultados inmediatos y políticamente rentables³⁵ afectan sensiblemente al entorno organizativo.

De este modo hasta que no exista una clara distinción, o mejor, un escrupuloso respeto entre los sectores políticos y técnicos de las Organizaciones difícilmente podremos encontrar un sistema de trabajo que actúe de acuerdo con las necesidades, las demandas y las evoluciones del entorno social al que se dirigen. Puede que suene a barbaridad pero, si muchos de los comportamientos y las actitudes políticas no se modifican dejará de sobrevenir esa necesaria relación con el ciudadano en un sentido amplio y sin colores.

En definitiva, y centrándonos en el tema que nos ocupa, cualquier proceso de control, por muy bien que se estructure, carecerá

³⁵ Por políticamente rentables se entiende ahora, desgraciadamente, no lo que en términos originales debería entenderse, es decir, “para beneficio de la Polis”, sino en provecho de una determinada representación, y más desastroso aún, de un determinado subgrupo, siempre el dirigente, de esa determinada facción de la Polis.





de sentido y de efectividad si no existe, a lo largo de toda la cadena de ejecutantes y responsables, una verdadera coherencia de funcionalidad.

Señalar que la implantación del control, tanto de resultados como de proceso, en los propósitos de las Organizaciones supondrá a la larga dotar de una coherencia global reforzada por la seguridad de saber que lo que se está realizando permanece bajo unos criterios claros de eficacia y rentabilidad social. Actuar de este modo provocará, como poco, una inestimable tranquilidad tanto en los destinatarios como en los gestores. Evidentemente esto obligará a transformar no pocas actitudes y modelos de trabajo.

Por finalizar, y teniendo en cuenta que lo mencionado se complementa con los apartados de control que a continuación vienen, será conveniente determinar un cuadro análisis y gestión del ruido organizacional que nos permita elaborar estudios rápidos y certeros. El cuadro podría estructurarse del siguiente modo:

MOMENTO	PROPÓSITO
Localización	Aislar y reconocer el efecto.
Identificación	Reconocer la raíz, motivo y causa que lo provoca
Destino	Discriminar el objetivo y meta de los efectos distorsionadores.
Valoración	Determinar en que grado ejercen poder sobre el destino al que dirigen su operación.
Estrategias	Identificar acciones que debiliten el efecto producido por el ruido.
Neutralización	Preparar el proceso para la regulación de las actuaciones necesarias para su aprovechamiento o anulación.





LOS PROTOCOLOS DE CONTROL. LA POTESTAD SOBRE LOS RUIDOS.

Con todo lo anterior, se pone de manifiesto la necesidad de crear un sistema que permita obtener información puntual y efectiva sobre aquellos aspectos de la Organización relevantes para la consecución de los objetivos previstos. La disposición, implantación y ejecución de este sistema, que debe ser un proceso, planificado y racionalizado, en el que participen cuantas personas están implicadas en los asuntos a controlar, supone la creación de los *protocolos de control*. Ellos no servirán sino para acercarnos, lo más posible, a cuantos principios sirvan para mejorar las intervenciones sociales iniciadas o por emprender. En palabras de Bon y Louppe (1981):

“La definición de indicadores de eficacia social y el desarrollo de métodos de investigación participativa, parecen constituir los campos prioritarios que permitirán a los servicios socioculturales tomar en cuenta el conjunto de las preocupaciones sociales.”

Los *protocolos de control*, tomados como el conjunto de acuerdos y documentos que conforman el corpus teórico de las acciones valorativas y de seguimiento de una Entidad, vienen determinados por seis aspectos

1. **La naturaleza.** Que pone de relieve la esencia y los principios de las acciones de control emprendidas por la Entidad.
2. **Los propósitos.** Como los objetivos y la función última del seguimiento.
3. **Los entornos.** O las circunstancias y aditamentos susceptibles de ser controlados.
4. **Los momentos.** Determinando la oportunidad temporal y la calendarización.
5. **Los sistemas.** O los momentos que se deberán seguir para que ese control se lleve a efecto desde los modos más correctos, asequibles y eficaces.
6. **Los documentos.** A través de un conjunto de registros que recojan y sinteticen el caudal informativo.





1. - La naturaleza del control.

Según el concepto que define genéricamente a los sistemas de valoración, un protocolo de control, en las Organizaciones, debe perseguir, como razón prioritaria, *el aprovechamiento óptimo de los recursos de forma que las intervenciones alcancen las metas pretendidas con la mayor eficacia posible*. De este modo la naturaleza del control radica, de forma global, en los siguientes aspectos:

1.1. - Mejorar los procesos de planificación.

No cabe duda que el buen funcionamiento de cualquier Entidad, debe basarse en sus aspectos *estratégicos* (globalidad y pretensión cualitativa a largo plazo), *presupuestarios* (determinación financiera y cuantitativa a corto plazo) y *operativos* (actuación específica en conductas y ejercicios inmediatos). Realizar este proceso con corrección implica, en la mayor parte de las ocasiones el principio más seguro para alcanzar las metas deseadas. Controlarlo nos llevará a una planificación adecuada con las estructuras internas y con las necesidades y características del entorno.

1.2. - Mejorar los procesos de gestión y su eficiencia.

Entendemos por procesos de gestión las acciones operativas y estratégicas necesarias para alcanzar un fin determinado. Valga decir que, dentro de las Organizaciones, deberemos insistir en el cuidado de tres tipos de gestión:

- o *la gestión de tangibles*: la de los recursos materiales, tomados como aquellos en los que tienen cabida tanto los elementos económicos como los instrumentales, equipos técnicos, herramientas, maquinarias y diversos enseres.
- o *la gestión de intangibles*: si en algún lugar puede, y de hecho se trabaja, con ideas, proyectos, nociones, conocimientos, y cuantos efectos proceden del orden inmaterial de la creatividad intelectual, es, no cabe duda, en las organizaciones de índole social. Estos elementos, caracterizados por su signo abstracto hasta que no son



plasmados en la concreción de las acciones, son el *alma mater* de estas Entidades. La *gestión de las ideas*, a través de su valoración, su propiciación, su canalización, supone, entre otras muchas cosas, mantener una fuente continua, y prácticamente inagotable, de fundamentos y bases para seguir trabajando.

- o *la gestión de personal*: y, como estas ideas no vienen de la nada, sus verdaderos productores, los individuos que desarrollan las labores dentro de las Organizaciones, deben ser considerados y gestionados de la forma más coherente y dedicada. No vale con aplicar grandes técnicas si en el tratamiento de nuestros auténticos productores no ponemos el mayor énfasis y celo.

1.3. - *Mejorar las relaciones internas y su influencia en el desarrollo de los objetivos.*

Insistiremos en este concepto de forma suficiente en el apartado dedicado a Seguimiento Personalizado por Niveles. No obstante permítaseme recalcar que, tanto la cultura de la organización, como la comunicación interpersonal que se genera dentro de la Entidad, el tratamiento a las personas, el respeto por los tiempos y las tareas, y la educación trasladada al ámbito laboral, influyen notablemente en el desarrollo operativo de cualquier tipo de organización humana. No abandonemos su cuidado.

2. - Propósitos de control

A su vez, estos objetivos señalados cumplirán como función última y propósito que medir, concreta y prioritariamente, los siguientes aspectos:

2.1. - *Efectividad social o repercusión.*

La impresión que estamos produciendo tanto en el destinatario, como en la opinión pública en general, y el sentimiento que se genera de la mencionada sensación. Esta efectividad no debe medirse exclusivamente en términos absolutos de participación,

sino que un conocimiento general sobre nuestras acciones, puede ser tan importante en muchas ocasiones como la propia participación directa.

2.2- Cobertura de las necesidades.

Se supone que la misión fundamental de cualquier Organización es la de ofrecer una prestación basada en los principios de necesidad (relación social y cobertura de deficiencias) y coherencia (adecuación a las posibilidades reales internas. Esta es la clave: averiguar si estamos preparados para ofrecer correctamente los servicios que pretendemos prestar y si estos están totalmente de acuerdo con las necesidades, explícitas o implícitas, del público objetivo. Esta correspondencia que, sobre el papel parece clara y meridiana, supone en muchas ocasiones uno de los impedimentos más sólidos a cuantos la Institución se enfrenta.

2.3. - Calidad de la acción medida según la receptividad de los destinatarios.

Posteriormente deberemos aquilatar el grado de satisfacción de los usuarios con respecto a nuestros servicios y la opinión que de ellos tienen en términos de calidad final, confianza y fiabilidad. Todo ello lo realizaremos siempre contrastando los criterios y opiniones internas, y aquellas que provienen directamente de los consumidores. Nótese que en muchos casos, lo que a nuestros ojos aparece con una perfección casi inmaculada, no acaba de calar en el público, o la opinión de éste sobre su calidad es francamente dispar a la nuestra.

2.4. - Innovación y creatividad.

Dos términos clave para que la Entidad avance con la celeridad que requiere el entorno social. Dos términos que van ligados irremediabilmente a sistemas de gestión abiertos y dinámicos en los que la estimulación integral, el espíritu de riesgo, la delegación y la potenciaron de iniciativas marca las pautas de



comportamiento de todo el entorno institucional. La cultura de la organización es, en este caso un sistema en el que el anquilosamiento, la disciplina de la jerarquía, la inoperancia de la reiteración y los planteamientos conservadores están absolutamente desterrados. No cabe duda que es de agradecer enormemente cuando nos encontramos algo parecido.

2.5. - Eficiencia de la productividad.

Si hemos acertado con todo lo mencionado anteriormente, no podremos por menos que darnos por satisfechos. El camino está marcado con perfectas pistas. Sin embargo tengamos en cuenta que, todo ello, conlleva un determinado modo de obrar. Esto es lo que en este punto debemos considerar: si lo realizado se está efectuando conforme a unos cánones que nos permiten alcanzar los objetivos deseados, de la forma más coherente con los presupuestos temporales, financieros, materiales y humanos que habíamos determinado. Sin pretender ser excesivamente escrupuloso, lo sublime suele ser enemigo de lo adecuado, deberemos tender a las acciones, no sólo bien hechas, sino dentro de unos parámetros previamente definidos, y, por ende, pretendidos. La eficiencia es la relación de coherencia que existe entre lo pretendido y el modo de alcanzarlo.

2.6. - Colaboración externa.

Una colaboración que no tiene nada que ver con los acuerdos bajo prescripción de obligatoriedad. Todo lo contrario. La complejidad de las relaciones y la globalización van a permitir, y más que nada a impulsar, un cambio espectacular en los criterios y modos de desarrollar el trabajo. De nada sirven las unidades estancas, aisladas del resto y con batallas personalistas. Todo el trabajo que no esté orientado hacia la ampliación de las miras realizadoras y la interconexión con estructuras, adyacentes o distanciadas, se verá abocado a un auténtico fracaso. Asociaciones, Colectivos y Entidades deberán colaborar entre ellos de forma complementaria. De este modo el avance social podrá conformar una tupida red como único modo de lucha, en



la que el desarrollo individual se entamará entre estructuras cercanas y estas en las globales. El desarrollo basado en la opulencia egoísta de núcleos reducidos debe ser progresivamente eliminado para enriquecer la totalidad. La endogamia, el dirigismo personalista, la autosuficiencia, el enriquecimiento insolidario, entre otras, son auténticas catástrofes para Organizaciones. Desaparezca el concepto de competidor y aparezca el de multiplicador. En resumen: *pasemos de la competitividad a la complementariedad.*

2.7. - *Situación del entorno humano.*

La trataremos suficientemente en el apartado dedicado al SPN. Supone, como veremos, buscar la mejora continua de los individuos que trabajan para la Organización.

2.8. - *Evolución financiera.*

Es, sin lugar a dudas, y mal que nos pese, en muchas de las ocasiones, la fuerza contra la que deberemos enfrentarnos de forma más angustiada: escapar de las “servidumbres de la lógica salvaje y ciega del capital”, como bien expresó Fernando Cembranos. No obstante, aunque sin dejarnos mediatizar hasta los extremos por estos conceptos mercantilistas, siempre basados en la relación jerarquía-beneficio, deberemos atender adecuadamente nuestras finanzas si no queremos desaparecer. Así, el control de gasto superfluo, la idoneidad de la inversión, la justicia en las remuneraciones suponen, según mi punto de vista, los tres pilares sobre los que descansará una correcta gestión financiera. Abandono pues la idea de rentabilidad económica como único norte de las Entidades y me agarro fuertemente al principio de rentabilidad social. A una rentabilidad que permita medir los servicios prestados, no por el producto pecuniario que devienen, sino por los progresos sociales y personales que han propiciado, por los avances en bienestar que han respaldado y por la complacencia que han dispensado a cuantos a ellos se han acercado.



3. - Entornos de control

En este sentido los fundamentales entornos de control, es decir, *aquellas condiciones o circunstancias que son susceptibles de ser examinadas y verificadas debido a la influencia que ejercen, directa o indirectamente, sobre la calidad, la rentabilidad o la pertinencia del servicio prestado*, son los siguientes:

3.1. - Control de la circunstancia incidente:

Son las particularidades y detalles que, aunque no forman parte propia de la prestación, pueden influir en los resultados finales. (Me detendré a analizarlas más precisamente que el resto ya que las siguientes no son, habitualmente, proclives a ser consideradas como susceptibles de control.) Estas circunstancias forman parte de dos aspectos relacionados con la percepción inmediata, es decir, con las primeras impresiones que el destinatario recibe al acceder a un producto social. Son las relacionadas con el lugar de prestación y el trato personal de los prestatarios. Veámoslas:

3.1.1. - Estructuración de los espacios

En cuanto a los servicios que una Entidad de desarrollo social ofrece, el concepto de *estructuración de espacios* (comunicación estructural vinculada) puede ser considerado como *el conjunto de medios arquitectónicos y ambientales que optimizan el acceso, el consumo y la participación del público en el lugar mismo donde se va a prestar el servicio o en los lugares de acceso previo o de trámite*. La localización de las actividades, la ubicación, la organización de los interiores, y, en general, la distribución y acondicionamiento del espacio donde se genera y ofrece el servicio deben estar perfectamente meditados con el fin de facilitar al máximo de lo posible el acceso del público a este.





El estudio de los lugares, tanto de producción como de consumo ³⁶, pasa por renovar actitudes y pretensiones para cuidar zonas por las que los destinatarios deban movilizarse y analizar el impacto y la incidencia que determinados lugares provocan en el público.

En otras palabras: no sólo es necesario que la Organización esté bien presente en el entorno social y ubicada de forma perfectamente identificable, sino que, alrededor de ella, deben aparecer otras señales que complementen y faciliten la participación o consumo de la oferta que sugiere. La estructuración de los espacios, acercará el servicio al público de forma rápida y concluyente.

Con ello, deberemos atender una serie de consideraciones para lograr una correcta estructuración:

- Disposiciones ambientales. Mediante la creación de unas condiciones agradables deben provocar un clima tal que se estimule la participación. Crear espacios que inviten a acudir y a quedarse. Claridad de iluminación, temperaturas adecuadas, sonoridad y audición proporcionadas, músicas ambientales ponderadas, decoración discreta...
- Disposiciones arquitectónicas. Serían las encargadas de facilitar la circulación del público y la accesibilidad al servicio. Evidentemente, y en primer lugar, deberíamos destacar la necesaria actuación contra las llamadas barreras arquitectónicas, cuestión que, por desgracia, todavía no esta en la mente de quien diseña y verifica las construcciones dedicadas al servicio de la comunidad, y ello, no sólo en cuanto a las construcciones que deben ser remodeladas y adaptadas al nuevo uso, sino, esto es más penoso, en cuanto a aquellas que suponen nueva construcción. En

³⁶ Recuérdese que una de las características de los servicios es que su producción y su consumo suelen ir estrechamente interrelacionados hasta el punto de, en muchas ocasiones coincidir de forma espacio-temporal.



este sentido deberíamos ofrecer atención a diversos aspectos:

- *Lugares de paso.* Por ellos el público ha de moverse y desplazarse. Se intentará en todo momento no crear dificultades para este tránsito ni que se provoquen colapsos innecesarios..
- *Lugares de estancia.* En algunos momentos deberá el público permanecer y esperar (consultas, visitas personales, demoras, turnos...) En este caso debemos plantear un lugar en el que la comodidad y el entretenimiento accesorio colabore para hacer esta espera más leve.
- *Lugares de recepción.* El acogimiento es la primera señal que una persona recibe cuando acude a reclamar un servicio. Debemos crear espacios que provoquen en el público una sensación de confianza y tranquilidad inicial de forma que el mismo lugar le influya positivamente acercándole lo más posible hacia nosotros. Como en el apartado anterior deberemos considerar unos accesorios de entretenimiento y preparar la estancia con la máxima comodidad.
- *Lugares de desarrollo.* El espacio donde se va a materializar y realizar el servicio programado. Debe ser un auténtico paradigma de confortabilidad, adecuación, y coherencia con lo que en él se ofrece, de forma que su estructuración no dificulte ni merme en modo alguno el producto.

3.1.2. - *El contacto directo.*

El trato personal, la habilidad en la resolución de conflictos, la disposición pro-activa de los empleados, la empatía... son actitudes que deben ser perfectamente reguladas. De ellas dependerá, en más casos de los que podríamos imaginar, el éxito de nuestros objetivos. El contacto directo supone *una serie de gestos, ademanes y actitudes que*



suscitan una relación entre la Organización y el usuario y cuyo objetivo no es otro que el de optimizar la satisfacción de éste. No olvidemos tampoco que un usuario insatisfecho provoca mayor desgracia que cualquier otro condicionante. La difusión mediante el consabido “boca a boca” es uno de los mejores aliados siempre que lo que se transmita sean alabanzas y loas.

Por clarificar medianamente los principios para el tratamiento directo de los destinatarios, seguiremos los consejos de Peel³⁷ sintetizados en el siguiente cuadro.

RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCION	
* MOTIVAR CORRECTAMENTE * SELECCIONAR ADECUADAMENTE EL PERSONAL DE CONTACTO * FORMAR PERMANENTE * SUPERVISAR OPORTUNAMENTE * FORMALIZAR LAS RELACIONES * NO PROMOVER LA SENSACIÓN DE SERVICISMO * BAJAR A LA ARENA	
ACTITUDES POSITIVAS	ACTITUDES NEGATIVAS
* SONRISA * CONTACTO OCULAR * OBSERVACIÓN DEL CLIENTE * PRIMERAS PALABRAS AGRADABLES * TONO DE VOZ ADECUADO * ESCUCHA ACTIVA * PROPONER Y ORIENTAR * PREGUNTAR CON TACTO * INTERPRETAR EL LENGUAJE CORPORAL * IR AL GRANO	* RECELO Y FALTA DE RESPETO * AUSENCIA DE IMPARCIALIDAD PROFESIONAL * ATOSIGAMIENTO Y EXCESO DE CELO * CONVERSACIONES SIMULTANEADAS * EXPRESIONES NO PERTINENTES * ORDENAR EN LUGAR DE PROPONER * RESPONSABILIZAR A OTROS * FAVORITISMOS * PROMESAS INCUMPLIBLES

No obstante debemos tener en cuenta que los destinatarios de una Organización cualquiera no se caracterizan por su uniformidad. Al contrario, encontramos diferentes tipos que van a comportarse de un modo particular y que van a exigir los servicios, dada su característica especial, desde ópticas diferenciadas. Se

³⁷ Peel, M. “El Servicio al cliente” Ediciones Deusto. Bilbao 1991.





puede decir que la idiosincrasia de cada uno de ellos va a depender de:

- *Su grado de implicación.* Así diferenciaremos entre aquellos que actúan como usuarios pasivos, y aquellos otros cuya actitud va más allá, procediendo de modo participativo. Por clarificar este modelo pongamos un claro ejemplo: en cuanto a los servicios que una Organización presta para la atención sanitaria de cualquier, nos encontramos con que se debe discernir entre el destinatario que accede para ser tratado — *destinatario de consumo*—, y aquel otro que además colabora de un modo u otro en la atención a semejantes —*destinatario de apoyo*—.
- *El modo de acceso.* Trata de discernir cómo han llegado a participar del servicio. Encontramos usuarios que han accedido a nuestras propuestas de forma inmediata, por ellos mismos. Los hay que han accedido mediante intermediarios, es decir, a través de otras Instituciones que subcontratan los servicios y los ofrecen. Y, por fin mediante la prescripción, es decir, a través de consejos e invitaciones de terceros, ya sean individuos aislados o grupos. Por seguir el mismo ejemplo utilizado anteriormente consideramos que el *destinatario inmediato* es aquel que acude al centro de asistencia de forma directa; el *destinatario intermediado* es aquel que es asistido en otras Entidades gestionan pero cuyo programa forma parte de nuestra cartera de servicios; y, por fin, el *destinatario prescrito*, es aquel que accede aconsejado o influenciado por grupos o individuos de referencia. No cabe duda que las actitudes de los tres van a ser substancialmente distintas.



- *Su proporción.* Nos encontramos con clientes que acuden de forma individual, hasta otros que lo hacen de modo colectivo, debiendo apreciar en este caso, tanto su proporción cuantitativa, como los nexos, coherencia y uniformidad del grupo.

3.2. - *Control de la evolución técnica:*

Si hasta ahora hemos visto las circunstancias que inciden en la comunicación a través de las vías adicionales a la gestión propiamente dicha, entramos en este momento a tratar con aquellos aspectos que se refieren a las aplicaciones relativas al modo de proceder gerencial, es decir, a los métodos, los instrumentos y tecnología que concurren para producir los servicios podemos agruparlos en los grupos que estudiaremos con principios y medios distintos:

3.2.1. - *Elementos de gestión.*

Equipo de trabajo, coordinación interna y externa, cumplimiento de plazos y objetivos, metodología, régimen interior, imagen, marketing y distribución, dispositivos financieros, rentabilización económica.

3.2.2. - *Elementos técnicos.*

Valoración de la estructura, recursos materiales y disponibilidad, logística, equipos, instrumental, producción, impulso tecnológico.³⁸

3.3.- *Control de los resultados:*

³⁸ Me parece oportuno manifestar, con pesar, la desazón que produce observar las innumerables reticencias e impedimentos que existen a la hora de aplicar métodos de gestión y recursos tecnológicos acordes con la situación actual de los sistemas de comunicación e información. Una triste combinación de falta de formación, desconfianza y ausencia de objetivos, producen efectos de inercia y ralentización nada beneficiosos para nadie. Máxime si tenemos en cuenta que estas deberían, como mínimo, ir parejas a los movimientos sociales, y, deseable, por delante señalando posibilidades.

Estos son, en sí mismos, los efectos y consecuencias de la intervención según los modelos de gestión utilizados. Nótese que he destacado conscientemente la correspondencia entre el servicio y el modelo de gestión. Esto es debido a que *idénticas* ofertas producidas y servidas de modo diferente provocan resultados *distintos*. Estas resultas las analizaremos, como ya hemos dicho, teniendo en cuenta el grado de satisfacción del público objetivo, la cota de cobertura alcanzada, el margen de aceptación general, el impacto producido en el entorno social en el que nos desenvolvemos. La medida de estos referentes la realizaremos, analizando comparativamente lo previsto y lo ejecutado, desde estos dos puntos de vista:

- *Las consecuencias inmediatas.* Los efectos producidos con una alta correspondencia de contigüidad y cercanía. Expresiones manifiestas de satisfacción y valoración, quejas y reclamaciones, opinión pública, y cuantas manifestaciones se produzcan prácticamente "in situ". La observación participante y la recogida de datos en el mismo lugar en el que se presta el servicio son dos métodos eficaces e primordiales para el conocimiento de este factor.
- *Las consecuencias derivadas.* Aquellas que se manifiestan pasado un tiempo determinado. Repetición, incremento global, nuevas solicitudes y planteamientos, fidelización de usuarios, etc. Análisis comparativos y tablas de crecimiento serán los métodos de control a los que recurrir.

4. - Momentos de control.

Según el momento en el que realicemos el control podemos observar los siguientes modelos:

4.1. - *Control Sincrónico.* Son los modelos de control que se realizan de forma simultánea a la intervención. Evidentemente los *objetivos de ajuste* y aquellos otros que pretenden conseguir la



regulación y corrección de eventualidades de forma inmediata son los que tendrán mayor interés para los modelos de control realizados bajo este criterio.

4.2. - *Control Diacrónico*. Es el estudio sobre el conjunto general del proceso y en el que se exponen una serie de conclusiones finales. Las *consecuencias derivadas*, a través, como se dijo, de los análisis comparativos, son las que van a apreciarse como las referencias substanciales de este modelo.

5- El fondo documentación.

Se trata de crear un conjunto de documentos que aporten el caudal informativo suficiente, detallado, puntual, pertinente y útil sobre las acciones ejecutadas.

En este sentido, la lógica del proceso pasaría por los siguientes momentos

- primero, *recoger* la información, para,
- posteriormente *analizar* los resultados y
- finalmente *ejecutar* las acciones requeridas.

No obstante debemos ser conscientes que, en más de alguna ocasión, vamos a encontrarnos con fuertes reticencias. Según como se proponga la recogida de datos y como se desarrollen los pasos necesarios van a tacharse los procesos de control de meros formulismos, papeleo y burocratización de los programas. Esto es así sólo, no nos quepa duda, si los datos reflejados y adquiridos no se utilizan posteriormente sino para llenar carpetas e informes que, aún y quedando francamente bonitos, no conllevan ninguna consecuencia evidente. La comunicación de los resultados que se obtienen a través de la recepción de informes, y, sobre todo, los logros y avances que son posibles gracias al seguimiento y control, es condición *sine qua non* para que el personal sienta como propia y necesaria la "perdida de tiempo" en la cumplimentación de los documentos requeridos. En otras





palabras, debemos conseguir que cuantos estén relacionados con la formalización de los documentos de control y seguimiento, se sientan plenamente identificados con la necesidad que los justifica. Para ellos debemos atender con suficiencia dos etapas:

- Inicial, en el momento de puesta en marcha un plan de seguimiento desde cualquier perspectiva, en el que deberán los responsables efectuar una auténtica labor de convencimiento sobre su necesidad y beneficios globales;
- Sostenida, una motivación activa y continuada que impulse eficazmente la acción en todo su desarrollo.

Estos documentos serán estructurados y diseñados dependiendo de dos criterios,

- en primer lugar, de la acción que deseen medir y, además,
- de la temporalidad esperada.

Tendrán un carácter unitario y coherente de forma que servirán fundamentalmente de apoyo y mejora continua de la gestión a través del conjunto planificado. Así, las categorías de documentación girarán alrededor de los siguientes criterios:

- La evolución técnica de las actividades desarrolladas.
- Los objetivos señalados: su cumplimiento, operatividad o pertinencia.
- Los resultados e implicaciones sociales obtenidos.
- Los procedimientos económicos y su relación con las actuaciones realizadas.
- Los argumentos relevantes para futuras programaciones.

6. Sistemas de implantación

Como se ha podido deducir de lo anterior, la implantación de un sistema de control no conlleva directamente una sencillez estructural ni una aceptación meridiana e inmediata. Es necesario crear un clima

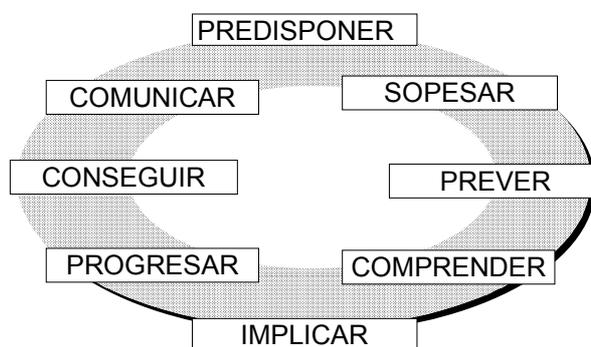




propicio a partir del que puedan desarrollarse los resultados deseados. Para dar por terminado este apartado dedicado a los Protocolos de Control, daremos un rápido repaso a algunos de los criterios más importantes para implantar con éxito un sistema de control. Observaremos los siguientes preceptos:

- Analizar la predisposición de los miembros de la Organización hacia la implantación de un sistema de control y seguimiento.
- Observar detenidamente los pros y contras de la implantación y la intensidad de los procesos personales e individuales.
- Apreciar las consecuencias que se pueden derivar de la implantación y prever respuestas y reacciones.
- Conseguir el compromiso de la mayor parte de los miembros de la Organización, si no es posible el de todos.
- Conceder el máximo protagonismo, a través de la implicación directa desde los primeros momentos de la planificación, de cuantas personas estén o vayan a estar directamente relacionadas con los procesos.
- Establecer un recorrido de perfeccionamiento progresivo hasta llegar a los límites deseados.
- Procurar el máximo éxito en las primeras tentativas con el fin de evitar las lógicas desconfianzas.
- Comunicar adecuadamente los resultados y las evoluciones del proceso.





PRINCIPIOS DE IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO

EL SEGUIMIENTO PERSONALIZADO POR NIVELES

La gestión cotidiana de una Entidad pasa necesariamente por posibilitar un cambio en las actitudes y en la Cultura Organizacional. En este sentido las labores de gestión de personal son extremadamente importantes. Grönroos (1990) lo explica aportando tres aspectos fundamentales sobre los que hay que insistir en cuanto a una correcta orientación del factor humano en las Organizaciones. Nos propone que hay que tener especial cuidado en:

- la formación técnica y relacional del personal,
- la comunicación interactiva total, y
- el apoyo tecnológico.

En este sentido Echebarría (1993) propone cuatro variables para provocar un correcto cambio en la apreciación de la importancia del componente humano. Él nos señala cuatro caminos por los que deberemos comenzar cualquier acción orientada hacia la valoración técnica de las personas de la Organización:

- El aprendizaje de métodos, procesos y valores



- El compromiso de todos los niveles de la Organización
- La resolución de sistemas de incentivos
- La aplicación de experiencias innovadoras.

Como método de trabajo con respecto a la gestión de los recursos humanos y teniendo en cuenta las referencias de estos autores mencionados valga esta disciplina que a continuación se menciona: *el Seguimiento Personalizado por Niveles*.

Una última reflexión que nos hará colegir la necesidad de una correcta gestión del personal. En palabras derivadas del estudio efectuado por Ferrer, Galofré, Hernández, Piñol, Quijano, Salvador y Vivancos y publicado en el boletín de gestión pública Demos nº 3:

“La mayoría de los males imputables a las Organizaciones y que son causa de baja productividad se derivan de deficiencias de organización o de gestión tales como:

- información inadecuada
- objetivos inconcretos o mal definidos
- ausencia de delegación de tareas
- escasa motivación
- ausencia de controles.”

En otro apartado, los mismos autores nos señalan:

“... lo que caracteriza y fundamenta las función directiva es, precisamente la de definir objetivos y controlar y seguir su ejecución. La experiencia demuestra que en las organizaciones que dedican un tiempo suficiente al conjunto de las tareas de evaluación los resultados son mucho mejores.”

El concepto del SPN

Este modelo, no cabe sino deducir de su propio nombre, esta basado en la estructuración de una Entidad por niveles. (No tanto en lo





que corresponde a un sistema jerarquizado sino en lo que se refiere a la división estructural del trabajo según sean las especialidades y los cometidos de cada uno de los componentes de ésta. Esta división y el procedimiento que se plantea a partir de ella, trata de establecer un control y un conocimiento pormenorizado de cuanto viene acaeciendo en relación con las personas que componen la Organización, tanto en sus aspectos técnicos y operativos como en cuanto a los factores emocionales y de relación. Así, según más adelante ampliaremos, éste modelo permite un

- *conocimiento horizontal*, ya que los que pertenecen a un mismo nivel participan directamente y de forma conjunta en los procesos de control y valoración, posibilitando con ello una interacción comunicativa total;
- y un *conocimiento vertical* ya que los niveles superiores van conociendo los resultados, además de por los contactos periódicos mantenidos con los respectivos miembros, por una acumulación de la información ya procesada y globalizada,

todo ello centrado fundamentalmente en

- *las situaciones técnicas y operativas*, tomadas desde la óptica de las valoraciones personales sobre la evolución de las tareas propias de cada puesto, e incidiendo, tanto en los objetivos y los resultados esperados, como en las actividades y condiciones tecnológicas y materiales para lograrlos;
- y *las situaciones personales*, siendo éstas (las actitudes, motivaciones personales, integración organizacional, etc.) consideradas como estímulos coadyutores que inciden directamente en el rendimiento y la rentabilización humana y técnica de las personas.

Queda claro que, por parte de los altos niveles, es necesario un serio ejercicio de autocrítica. Suele suceder que se acumulan funciones operativas que podrían desarrollar otras personas y con ello no se consigue sino dejar de lado aquellas tareas de dirección estratégica y prospectiva que serían las que, en coherencia, corresponderían a los niveles de dirección de las Instituciones.





En definitiva, el SPN supone el acercamiento al entorno personal de la Organización y, por ello, uno de los pilares más importantes para lograr un desarrollo coherente con las implicaciones humanas. Por otra parte, analizar los comportamientos y las actitudes, va a suponer un buen principio para lograr un correcto clima organizacional.

Antes de entrar a estudiar el contenido específico del SPN, es decir sus orientaciones y procedimientos, me gustaría añadir unas cuantas consideraciones dignas de ser tomadas como requisitos sin los cuales todo intento de aplicación serán, si no inútil -nada que posibilite un cambio por pequeño que sea merece ser desdeñado- si deficiente en su resultado. Veamos:

* Como principio, y esta sí que es característica *sine qua non*, es fundamental el *compromiso firme y estable de la dirección* ya sea esta técnica o política. Sin ella, cualquier intento que provenga de personas sin poderes de decisión o altas responsabilidades, quedarán vacíos, ya que los mecanismos de corrección y orientación necesarios para cualquier eventual giro no podrán realizarse.

* Es indispensable que para conseguir un buen resultado se hayan establecido unos *objetivos generales* en la Organización y estos se hayan dado a conocer oportunamente a todos sus miembros. Evidentemente una vez conocidos estos deben seguir dos caminos: uno el de ser traducidos en metas que cada individuo debe alcanzar, y otro el de ser mantenidos, apoyados y perseguidos.

* Estos objetivos y metas deben analizarse entre los diversos niveles y ser *comúnmente aceptados* e internalizados como propios.³⁹

³⁹Aunque admito que este planteamiento dista mucho de la realidad que vemos diariamente no deja de ser, más por ello, necesario que se potencie un cambio en lo modelos de participación y dirección de este tipo de Instituciones. No en vano, aunque quizá sólo en teoría, buscamos desde ellas modelos de transformación social amplia. No creo que quepa en ellos los modelos personalistas o aquellos otros que persiguen satisfacer las inquietudes y el ego de sus dirigentes.



- * El planteamiento debe girar en torno a la *mejora*, es decir, hacia el futuro, obviando circunstancias que lo reduzcan a meros circunloquios sobre situaciones cerradas.
- * Los momentos de control deben ser designados con anterioridad y deben ser *conocidos y firmemente respetados* en el tiempo y en el método. Nada es más inútil en un proceso de control que el tratamiento extemporáneo y fuera de lugar, cuando lo que se debe analizar es el pasado, olvidado o ya no tiene solución.
- * Las metas que ya se han alcanzado no deben ser consideradas como un fin en sí mismas, sino que deben ampliarse con otras, a ser posible, de mayor envergadura. Ello no quiere decir que los logros no se valoren ni sirvan, sino que deben ser considerados como *fuentes de nuevos progresos* y de reconocimiento.
- * Aún siendo un modelo de control que requiere verdaderos esfuerzos, sobre todo por parte de los niveles superiores de la Organización, resulta altamente efectivo en cuanto a que proporciona un gratificante y tranquilizador *acercamiento entre los niveles* a la vez que clarifica el contenido del trabajo facilitándolo al máximo. Tras la aplicación de este modelo en ningún momento podremos oír que alguien no tiene claro su cometido.
- * El seguimiento personalizado debe alcanzar a todos los niveles de la Organización, siendo los superiores quienes, con claro efecto escalonado, deben concretar los mecanismos necesarios para su completo desarrollo, de forma que, gracias a esta *cobertura progresiva* mencionada todos los implicados tengan una participación activa y responsable.
- * Los incentivos deben ir orientados hacia el *desarrollo del potencial técnico y humano* del individuo. En este sentido, y ya que la voluntad de incentivar económicamente es de difícil aplicación, debemos provocar un correcto clima organizacional y un ambiente relajado y agradable en el que el individuo vaya adquiriendo unos determinados niveles de progresión integral. Los



modelos exclusivamente economicistas deben ir siendo abandonados para tomar otros que se sustenten en esquemas interaccionales que puedan equilibrar los bienes, cada vez más escasos, con respecto a una, cada vez mayor, cantidad de individuos que los reclaman.

En resumen:

el Seguimiento Personalizado por Niveles supone la sistematización de entrevistas (ya sea de forma individual o colectiva) de modo que en ellas la persona o personas que tienen responsabilidades sobre el funcionamiento de grupos o individuos, y por ende sobre producción o procedimientos, consiga la información suficiente como para valorar la evolución de los objetivos, las tareas y las relaciones interpersonales.



SEGUIMIENTO PERSONALIZADO POR NIVELES				
CARÁCTER	INDIVIDUAL		COLECTIVO	
PROPÓSITO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	ACERCAMIENTO PERSONAL	VALORACIÓN DEL IMPACTO	CASUÍSTICA GRUPAL
	CONSULTA Y PARTICIPACIÓN EN LA GESTIÓN			
REFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> * CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS * CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS * RESULTADOS DE RENDIMIENTO 	<ul style="list-style-type: none"> * IDENTIFICACIÓN CON EL TRABAJO * SATISFACCIÓN PERSONAL * RELACIONES INTERPERSONALES * DESARROLLO INTEGRAL 	<ul style="list-style-type: none"> * INCIDENCIAS * PROPUESTAS E INNOVACIÓN * ANÁLISIS DE RESULTADOS * EFECTIVIDAD Y COBERTURA * RELACIONES EXTERNAS 	<ul style="list-style-type: none"> CIRCUNSTANCIAS Y CONDICIONES ESPECÍFICAS PARA EL DESARROLLO DE TAREAS Y ORGANIZACIÓN. * CLIMA LABORAL E INTERACCIÓN * ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN MULTINIVEL
MÉTODO	ENTREVISTAS PERIÓDICAS REGULARIZADAS Y SISTEMATIZADAS			
INSTRUMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> * INFORMES DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS PERSONALES * INFORMES DE INCIDENCIAS EN EL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES * TABLAS DE CUMPLIMIENTO Y SEGUIMIENTO DE TAREAS * CUESTIONARIOS INDICADORES DE MOTIVACIÓN 	<ul style="list-style-type: none"> * INFORMES DE ACTIVIDAD Y MEMORIAS DE GESTIÓN * ANÁLISIS GLOBAL DE LOS RESULTADOS DEL SEGUIMIENTO DE CARÁCTER INDIVIDUAL * CUESTIONARIOS DE INDICADORES DE MOTIVACIÓN * TABLAS DE SEGUIMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE PLANES, PROYECTOS Y PROGRAMAS 		
INDICADORES	RELACIONADOS CON EL DESARROLLO OPERATIVO Y LA EJECUCIÓN DE TAREAS Y ACTIVIDADES	RELACIONADOS CON LA SATISFACCIÓN PERSONAL Y LABORAL	RELACIONADOS CON LA INTERACCIÓN CON EL ENTORNO	RELACIONADOS CON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS UNIDADES INTERMEDIAS
	EFECTIVIDAD SOCIAL, EFICIENCIA, COBERTURA DE LAS NECESIDADES, CALIDAD, INNOVACIÓN, OPTIMIZACIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA, OPTIMIZACIÓN DEL PERSONAL, RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, DESARROLLO PERSONAL INTEGRAL, CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.			



El seguimiento personalizado de carácter individual.

El trato particular con los individuos que componen la Organización, la apreciación de sus cualidades, la deferencia por su desarrollo personal, la corrección en las relaciones, no nos engañemos, son actitudes que están desdichada y totalmente omitidas en muchas de las Entidades que nos ocupan. Hasta tal punto que llegamos a encontrarnos con directivos o responsables que no conocen a su personal o, en el mejor de los casos, tienen referencias indirectas. Esto como se puede suponer es un error de bulto: Definitivamente nadie está dispuesto a colaborar plenamente en este tipo de organizaciones si no existe una implicación personal relacional. La comunicación es, no cabe la menor duda, uno de los motores más influyentes en la evolución de las Organizaciones, más si cabe de aquellas que por su carácter requiere de apreciaciones y comportamiento más humanizados que mecánicos. En las Organizaciones de Desarrollo se necesitan gestores en lugar de capataces.

1.1. El propósito.

Partiendo de la premisa anterior dos intenciones nos encontramos en cuanto al seguimiento de carácter individual:

1.1.1 La Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño supone un modelo participativo de control en el que, el responsable mantiene un contacto, presencial y no presencial, con sus colaboradores en el que se analizan

- el alcance de los objetivos prefijados,
- la ejecución de las tareas y, en general,
- los resultados de rendimiento.

Nótese que los términos *objetivos* y *resultados* son en ésta, como en tantas otras metodologías propuestas, un eje fundamental sobre el que desarrollar la materia. Sin ellos no se puede ejercer, en momento alguno, ningún tipo de control, ni siquiera subjetivo. De ahí que no tenga reparo en insistir una y otra vez en la importancia sublime que tiene la decisión y voluntad de ejercer un procedimiento basado en ellos. No obstante, casi se podría determinar que la ausencia de éstos,





así como la inobservancia de prioridades y plazos –gran parte de las actuaciones vienen determinadas por rigurosos criterios de inmediatez política– dificulta sobremanera ejercer modelos de gestión con la suficiente lógica racional. Ello conlleva que cualquier tarea de valoración y evaluación se considere más como una pérdida de tiempo que como un bien intrínseco de la gestión de Organizaciones.

No cabe duda que los indicadores que utilizaremos para ejecutar este control se basarán fundamentalmente en aquellos factores que tengan relación directa con el desarrollo operativo y la ejecución de las tareas encomendadas a cada puesto.

1.1.2. El acercamiento personal.

Tal y como comentábamos más arriba la comunicación interpersonal debe pasar a considerarse como uno de los factores primordiales para la gestión de las Organizaciones. Este acercamiento personal supone que no sólo interesa la persona por lo que produce y como lo produce, sino que su elemento humano y su desarrollo como individuo va a considerarse y tenerse en cuenta. Intentaremos a través de esta técnica averiguar

- su identificación con el trabajo,
- si considera que su desarrollo personal es satisfactorio
- como siente la interacción con el entorno laboral
- y qué grado de satisfacción global experimenta con el trabajo que realiza.

Aunque en principio pueda parecer, sobre todo bajo los preceptos que la gestión tradicional a mantenido, que semejantes razonamientos poco o nada tienen que ver con las ejecuciones laborales, pensemos por un momento cuál es el tiempo que una persona pasa dedicada a su trabajo o en directa relación con el entorno profesional. Nada más natural que comprender que este entorno debe estar plagado de situaciones que permitan un *bienestar inductor*. La dimensión social y la dimensión técnica deben compartir referencias y desarrollarse en el mismo plano de importancia.





¿Cómo vamos a analizar todo esto? Los indicadores relacionados con la *satisfacción personal* y la *motivación laboral* nos servirán para acceder a la información necesaria. Para ello recordemos las cuatro referencias de motivación a las que aludía en mi anterior obra. En ella delimitaba que un estudio sobre la motivación (teniendo en cuenta que su desarrollo se debe a diferentes factores, desde la expectativa de vida hasta el entorno sociolaboral en el que está inmerso el trabajador), debía observarse desde cuatro referencias

- Los *indicadores individuales*. Basados en las características personales y en los objetivos que cada uno se delimite. Capacidad, creatividad, desarrollo personal, valoración positiva, ampliación de conocimientos, actitud fuera y dentro del trabajo,...
- Los *indicadores organizacionales*. Basados en los modelos de gestión desarrollados y aplicados. Claridad de objetivos, participación, comunicación multinivel, delegación, innovación, escucha activa, espíritu de riesgo, refuerzos positivos, posibilidad de promoción, planes de formación y desarrollo de la carrera,...
- Los *indicadores operativos*. Basados en el desarrollo práctico de las tareas y las funciones propias. Ausencia de rutina, autonomía, apoyo tecnológico, agilidad, clima de autoexigencia, utilidad de las tareas, reconocimiento de los esfuerzos, equilibrio entre esfuerzo y el logro, estímulos constantes, ...
- Los *indicadores interactivos*. Basados en los contenidos relacionales y en la comunicación con el entorno laboral inmediato. Cordialidad, colaboración, tratamiento homogéneo equidad, confianza, cohesión, fomento de la autoestima, sentido de pertenencia,...





1.2. Referencias instrumentales.

Si hasta aquí hemos observado las acotaciones teóricas propias de los sistemas de seguimiento de carácter individual, vamos a abordar ahora los mecanismos instrumentales. Estos son

el conjunto de informes y documentación que, combinados adecuadamente, posibilitarán el acceso a los datos necesarios para el seguimiento y la toma de decisiones.

El procedimiento utilizado para poner en común esta información (recordemos que el Seguimiento Personalizado por Niveles se basa en los encuentros personales o grupales y que la práctica dialéctica se manifiesta como el eje sobre el que evoluciona el sentido del modelo) no es otro que el de regularizar y sistematizar entrevistas periódicas que posibiliten este intercambio. Los instrumentos utilizados serán los siguientes:

1.2.1. - *Informes de situación acerca de los objetivos personales.*

Una de las orientaciones más importantes del SPN es la de identificar al individuo como algo más que otra pieza del engranaje general de la Institución. Este tiene sus características propias, sus capacidades, su visión del entorno y también sus criterios personales sobre como debe realizarse el trabajo que le corresponde y qué objetivos persigue con ello. Esto es importante, y es importante tenerlo en cuenta. Alguien que sea considerado dentro de una estructura como parte substancial de ella, comprenderá su trabajo desde una totalidad más amplia que le incitará a comprometerse con actitudes que de otro modo desdeñaría. Los objetivos personales juegan pues un papel muy importante en el desarrollo de las labores y, con ello, deben ser perfectamente esclarecidos y vislumbrados por las partes integrantes de la entrevista. Deben ser consensuados previamente y observados a posteriori.

1.2.2. - *Informes de incidencias en el desarrollo de las funciones.*

A la par que se analizan los objetivos personales es necesario identificar una serie de cometidos y obligaciones para desarrollar las funciones. Estos informes, al igual que los anteriores y posteriores, no tratan de identificar de modo exiguo si se realizan o no las exigencias prescritas, sino que deben originar intercambios de opiniones y percepciones que mejoran el proceso y los resultados.





1.2.3. - *Tablas de seguimiento y cumplimiento de tareas.*

Para desarrollar las funciones señaladas es imprescindible determinar ciertos trabajos intermedios que deberán realizarse en un tiempo limitado. Estas son las tareas. Nótese que se ha hecho hincapié en que estos deben cumplirse en un tiempo determinado. Esto es así ya que, como es normal, toda estrategia se plantea a partir de uno plazos alcanzables de forma progresiva, llevando uno al otro y requiriéndose el cumplimiento de las condiciones intermedias para acceder a los estados finales. El grado de cumplimiento de estas tareas, las dificultades encontradas, las modificaciones presentadas, los errores detectados, las oportunidades localizadas... serán aspectos de vital importancia para tratar entre los responsables y sus colaboradores.

1.2.4. - *Cuestionarios de motivación.*

“La motivación es el grado de esfuerzo que una persona esta dispuesta a invertir para conseguir un determinado deseo”⁴⁰. Teniendo en cuenta este principio y las características mencionadas en los informes de motivación vistos más arriba elaboraremos los criterios que formalizaran la entrevista desde esta perspectiva.

El seguimiento personalizado de carácter colectivo.

Es evidente que los individuos raramente actúan en este tipo de Organizaciones solos: El trabajo en equipo y la colaboración interdepartamental suelen ser prácticas comunes para alcanzar ciertos objetivos con una rentabilidad y una fiabilidad óptimas. Estos equipos, compuestos habitualmente por personas con diferentes tipos y grados de adiestramiento, son una de las fuentes principales de información dentro de las Organizaciones, tanto es así que, por ellos mismos, constituyen un auténtico indicador de cuantas circunstancias van sobreviniendo. La información y la comunicación a través de los grupos supone uno de los grandes retos de quien tiene la responsabilidad gestora de una Entidad. Olvidarlo, obviarlos, hacer caso omiso de cuantos hechos se dispongan a través de ellos supone desentenderse de la auténtica vida de la organización.

⁴⁰ Insa Alba, J.R. Op. Cit. Pg. :119





Sin detenernos a efectuar un exhaustivo análisis sobre la tipología de los grupos dentro de las Organizaciones (agrupaciones formales y no formales) ni a examinar los tipos de canales y redes que entre ellos pueden tejer, o la importancia de las relaciones generadas en su interior, me parece importante recordar algunas de las características que señalan e identifican al trabajo en grupo como *la práctica de la organización que mayor influencia tiene a la hora de conseguir los objetivos comunes perseguidos*.

Convergencia, mediante el acuerdo entre las partes para la búsqueda común de los objetivos, bajo planteamientos y guías comúnmente aceptadas;

coordinación, mediante la aquilatación y regulación de medios, estrategias y esfuerzos para la rentabilización y operatividad de las maniobras requeridas;

y *cooperación*, mediante la ejecución conjunta de las acciones para conseguir los objetivos comunes planteados,

van a ser las tres piezas claves para el correcto desenvolvimiento de las tareas grupales. Veamos ahora de forma sintética alguna de los beneficios que el trabajo en grupo reporta.

- *Facilita la percepción de situaciones complejas* desde diferentes puntos de vista, técnicas, especialidades y niveles de análisis. Requiere ello una actuación multidisciplinar que enriquece considerablemente la vida profesional y formativa de sus componentes.
- *Provoca y orienta hacia los comportamientos favorecedores*. Con ello la actitud laboral pasa a ser, de hecho, una conducta susceptible de ser perseguida en los modos extralaborales.
- *Exige un esfuerzo participativo general*. Llevando al individuo a sentirse substancial dentro de un todo y colaborando a su desarrollo personal y laboral.



- *Provoca la cohesión entre los miembros* a través de la búsqueda de objetivos comunes. Mediante la integración activa en un grupo y mediante la identificación con él logramos que los individuos se comprometan de forma más responsable.
- *Es el verdadero potencial de desarrollo* de cualquier Organización. Sólo mediante la apertura, la diversificación, la comunicación bidireccional y los desarrollos multitarea y multinivel, alcanzamos la riqueza necesaria para que ninguna Entidad termine por auto consumirse en una raquítica uniformidad.

2.1. El propósito

De acuerdo con esto, vamos a revisar los propósitos del SPN tomado desde la vertiente colectiva.

2.1.1. La valoración del impacto.

Es a través de los equipos humanos con los que cuenta la Organización, como mejor vamos a establecer la relación y los vínculos necesarios con el exterior. El contacto con la estructura social adyacente y la inmersión en las redes sociales, próximas y lejanas, supone la única forma para desarrollar, con coherencia y atino, las labores propias de este tipo de Entidades. Esto, no sólo lo conseguimos a partir de una correcta inmersión de los grupos de trabajo -análisis social, participación ciudadana, concurrencia, observación, etc.- en las estructuras pertinentes, sino que será verdaderamente útil, en tanto en cuanto aprovechemos la información extraída de la experiencia y del contacto con la realidad circundante. Sólo una correcta combinación entre la teoría y la práctica -el trabajo de despacho y el desarrollado en el medio- va a resultar eficaz y pertinente: “A qué práctica aplicamos la técnica, con qué técnica intervenimos en la práctica”.



Así pues, intentaremos, a través de la Valoración del Impacto, averiguar:

- Las incidencias que muestras intervenciones provocan en el entorno.
- Las propuestas y necesidades detectadas.
- El grado de efectividad de las acciones y la cobertura real alcanzada.
- La cualidad y calidad de las relaciones externas.

2.1.2. La casuística grupal

Como venimos manteniendo hasta ahora, el componente humano es el factor primordial de toda Organización, siendo a partir de su conocimiento, desde donde van a hacerse posibles todos los movimientos necesarios para que una Entidad como la que nos ocupa, pueda desarrollar al máximo sus pretensiones. En este sentido, vamos a precisar que los individuos no actúan solos y que, en torno a unas agrupaciones mínimas, señaladas por criterios de tarea y cumplimiento de objetivos, van a acuñar tanto los componentes operativos como los afectivos. Uno y otro, referidos a la evolución de las relaciones y a la idoneidad de éstas para la expansión de las labores requeridas, deben ser centro de análisis de cualquier sistema de seguimiento que desee ser eficaz. No cabe duda que todo lo que se desprenda de la relación afectiva entre los miembros de un colectivo va a determinar gran parte de sus resultados, ya que elementos tan necesarios como la colaboración, la delegación, la confianza y el apoyo mutuos, etc, no van a ser posibles sin un clima de claridad y limpieza en las interacciones.

Así, las referencias que pretendemos apreciar y analizar van a girar en torno a las siguientes:

- Características, circunstancias y condiciones específicas de las relaciones intergrupales y que influyen en el desarrollo de las tareas.
- Clima laboral e interacción grupal.
- Análisis de la comunicación multinivel.





Los indicadores que nos orientarán hacia el conocimiento de los datos mencionados los encontraremos en aquellos derivados, por una parte, de la los relacionados con los *objetivos de la Organización*, y, por otra, de aquellos que se desprenden de la *interacción entre los miembros* de la misma.





LOS PATRONES DE NORMALIZACIÓN.

Se supone que no existe mejor forma de conseguir la óptima realización de unos deseos que la de tener un conocimiento previo y completo sobre ellos y sobre el modo de acceder a su cumplimiento. En cuanto a la gestión de las Organizaciones sucede lo mismo: si contamos con una serie de principios sobre los que guiar las labores cotidianas, tendremos un auténtico método para que cada persona de la Organización se oriente eficazmente hacia el logro de los objetivos requeridos. Saber qué hacer, cómo y por qué hacerlo, constituye el único modo de aprovechar al máximo el rendimiento evitando la dispersión y la improvisación tan, desgraciadamente, comunes en la prestación. Ahora bien, para que exista esta situación deben darse, por parte de quien ostenta la responsabilidad de dirección —persona o equipo— un auténtico esfuerzo de aclaración y orientación. La sabia combinación entre estos principios de normalización y la necesaria autonomía de funcionamiento —creatividad y riesgo— desprenderán una gestión orientada a la satisfacción global del cliente/destinatario, y, por lo tanto, sólidamente asentada en el éxito.

Diríamos, en este sentido, que los patrones de normalización pretenden

señalar una serie de condiciones que se deben observar y satisfacer para que un servicio se estime como adecuadamente consumado, tanto en cuanto a lo que se refiere a los niveles de estructura —producción y ordenación— como en cuanto a los de ejecución —prestación y resultado—



En definitiva, se trata de:

- Orientar metodológica y técnicamente la labor de cada uno de los componentes de la Organización, independientemente del puesto y la responsabilidad que ocupen, y
- facilitar, para la correcta ejecución de las tareas, unos elementos de valoración suficientes como para que cada individuo pueda realizar personalmente acciones de control sobre su evolución,

Para conseguir

- una proporcionalidad y una coherencia de los esfuerzos basadas en la clara determinación de los cometidos,
- una motivación continua sostenida por la satisfacción y los logros,
- una ampliación de la autonomía para el funcionamiento amparada en la búsqueda de los objetivos a partir del principio de equifinalidad (existen varios caminos para conseguir el mismo objetivo),
- una orientación hacia los resultados consecuentes con la satisfacción general del cliente.

Sin embargo, bien es sabido, nos encontramos con que estos servicios son prestaciones que evolucionan en su totalidad a partir del contacto directo con el ciudadano. Es decir la presencia continuada de éste es necesaria para que se dé la verdadera producción del servicio. Así pues la estructuración de una normativa, (la concreción de unos patrones de normalización), pasaría por la delimitación de éstos a partir de dos conjuntos:

- La normativa actitudinal centrada en los comportamientos personales



- La normativa técnica centrada en los comportamientos técnicos

La una no tiene sentido sin la otra. Sin embargo, aunque podemos tener perfectamente claro qué características técnicas debe reunir un buen servicio y como podemos llegar a ellas y medirlas —para ello hemos desarrollado buenos procesos de planificación, producción, ejecución y control— nos encontramos con que la catalogación y medición de las actitudes interactivas resulta harto más complicado. ¿Cómo podemos medir la intensidad de un buen recibimiento, o la tranquilidad que transmitimos al usuario? Aun así, y a pesar de su dificultad, no nos queda otro remedio que intentarlo. Y ya que la valoración, en el sentido que mencionaba antes, resulta dificultosa, la única salida que tenemos es la de plasmar explícitamente los modos cómo deseamos que se produzcan. Sería, en palabras de Jaques Horovitz, «descomponer el comportamiento». Pongamos que deseamos concretar qué queremos conseguir cuando decimos "amabilidad en la recepción". Tendremos que listar todas las actitudes que nosotros creemos correspondientes a una situación de amabilidad en la recepción del cliente, diríamos, por ejemplo, que debemos dirigirnos a él con una sonrisa, comunicando continuamente de forma visual a la vez que verbal, mostrando interés por sus apreciaciones, desprendiendo conocimiento de la Organización, mostrando respeto por su persona... En definitiva, y ya que la determinación exhaustiva es impensable, la elaboración por escrito, a través de una tabla, de estos *patrones de normalización actitudinal* ayudarán considerablemente a tener una referencia de comportamiento y un modelo desde el que se pueda realizar un eficaz autocontrol. El proceso puede quedar bien desarrollando la siguiente correlación:

1. Identificar el nivel y el puesto.
2. Detallar la tarea o tareas primordiales que debe realizar ese nivel y puesto.
3. Determinar los momentos en los que se establecerá contacto con el ciudadano.





4. Definir la actitud deseada a lo largo de ese contacto.
5. Especificar las conductas que conducen a la actitud deseada.

No cabe duda que cada uno de los puestos identificados debe comportarse según los grados de relación que tenga con el público, de forma que, los patrones de normalización actitudinal, queden establecidos considerando esos grados de relación, es decir, desde aquellos en los que el contacto es directo y continuo (recepción, información...), hasta aquellos que, por sus tareas de gestión, interactúan en mucho menor grado con el cliente. (Aun así cabe decir que, aquellas personas cuyo contacto se limita al personal interno, deben igualmente derivar unas normas de conducta específicas y no por internas menos importantes)

En el mismo sentido nos referiremos cuando hablemos de los aspectos técnicos. Cada uno de los servicios que prestemos, cada uno de los productos que ofrezcamos, deberá cumplir una serie de requisitos técnicos que los catalogarán dentro de unas normas de calidad. Estos requisitos también deberán ser señalados, para cada uno de ellos, dentro de un documento que recoja los *patrones de normalización técnica*. La concreción de este documento pasa por determinar, para cada uno de los servicios insisto, las características de estructura, es decir, *producción y organización*, y las características de ejecución, a través de la *prestación*.

En definitiva, se trata de conformar un listado sobre las particularidades que deben reunir las unidades mencionadas para lograr la satisfacción completa del cliente y unos resultados de rentabilización acordes con los objetivos y las metas de la Organización. Responderse principalmente a tres preguntas: ¿qué necesita o demanda el público?, ¿qué hacemos para cubrir esa necesidad o demanda? y, fundamentalmente, ¿cómo lo hacemos para satisfacerle?





Para finalizar, únicamente, mencionar las características⁴¹ que debe reunir un proceso de normalización para que realmente sea efectivo.

- Debe confeccionarse desde los criterios de satisfacción relacional y técnica. En realidad, si lo que buscamos es una interacción propicia, deberemos conjugar ambos principios, buscando, en todo momento, simplificar y posibilitar el máximo grado de comunicación (recordemos que en las Organizaciones comunica tanto el servicio prestado como la relación personal establecida entre sus miembros y los clientes.
- Deben ser ponderables. En cuanto a que mal podrán servir si no podemos efectuar un proceso comparativo cualitativo como cuantitativo.
- Deben ser aplicables a toda la Organización. Ya que todas las personas que a ella pertenecen forman parte activa de la producción del servicio, tanto quienes realizan labores en contacto directo con el ciudadano como quienes las realizan sin contacto alguno. Teniendo en cuenta que un servicio de esta naturaleza no se entiende sino a partir de una conceptualización sistémica es comprensible reconocer que si alguna de las partes no cumple con las normativas requeridas, la tensión se generaliza hasta romper por alguna de sus partes.
- Deben ser expresadas por escrito. Para no llevarnos a engaño y no sufrir situaciones de desconcierto. Todo el mundo tiene más o menos claro cómo debe tratar al cliente y qué características técnicas deben reunir los productos finales, sin embargo al expresarlo por escrito y extenderlo a todos los niveles de la estructura construimos un auténtico modelo de comportamiento y personalidad de la Organización.

⁴¹ Mencionadas por Jaques Horovitz en su obra "La Calidad del Servicio". McGraw-Hill. Madrid 1991. La última la añadí personalmente.





LA CALIDAD TAMBIÉN COMUNICA

No hay nada que más aprecie cualquier interlocutor que una transmisión clara y comprensible. Estos parámetros de entendimiento (abarcados en el lenguaje ordinario por los signos) pasan en las Organizaciones por ser apreciados desde las perspectivas de la calidad: para un entendimiento interpersonal, los signos (palabras e imágenes) deben ser los claros; para un entendimiento entre la Organización y el entorno, los servicios deben ser los adecuados.

Sin embargo, más bien estamos acostumbrados a percibir y exigir esta calidad para productos tangibles (vehículos, alimentos, bienes de equipo...), o bien de servicios intangibles relacionados directamente con la propia persona o con las de los nuestros (sanidad, educación...). Actualmente, por fortuna, todo está girando: estamos asistiendo a un comportamiento que exige que, cuanto percibamos del exterior, ya sea como producto o servicio, venga desarrollado desde unos parámetros de calidad cada vez más específicos.

En definitiva, *la Calidad no es algo que deba buscarse exclusivamente al final del proceso productivo, sino que es a lo largo de todos los niveles de la Organización desde donde debe ejecutarse.*

Ahora bien, para ello deberemos dotar a la Organización de un sistema, humano y técnico, que identifique y oriente las actuaciones según estos principios de calidad. Un equipo de trabajo multinivel que desarrolle objetiva y científicamente cuantas acciones sean necesarias para mantener una estructura de Calidad dentro de nuestro entorno de trabajo inmediato. Un equipo de trabajo que oriente sus actuaciones hasta conseguir

- * una calidad en el *desarrollo funcional* de las tareas,
- * una calidad en el *proceso de gestión*,
- * una calidad en la *generación de los servicios*;
- * una calidad en los *resultados*,
- * y una calidad en el *impacto poblacional*.





ALGUNOS PRINCIPIOS DE CALIDAD.

Por no extender el presente documento con planteamientos teóricos sobre el concepto y los requerimientos de un proceso de Gestión de la Calidad mencionaré algunos de los principios que, a mi juicio son los más substanciales.

- Un servicio alcanza su nivel de calidad cuando responde a las exigencias del público seleccionado.
- La calidad es el nivel de exigencia que una Entidad decide alcanzar para satisfacer a su público objetivo.
- En la percepción de la calidad influyen de forma decisiva todos los símbolos que rodean al producto.
- La calidad de servicio que creemos estar ofreciendo no siempre se corresponde con la que percibe el destinatario.
- La pura intangibilidad de un servicio lleva al cliente a buscar indicios adicionales que le permitan la valoración final.
- En todas aquellas Entidades prestadoras de servicios, la motivación y el clima de personal suponen una influencia decisiva en la calidad de las prestaciones.
- En consecuencia un nivel de calidad estable y apropiado, generará un notable impacto en el personal y por consecuencia en la prestación de este servicio.
- La gestión de la calidad no supone un elemento de control y fiscalización de los niveles y las funciones sino que es a partir de ellos y con su colaboración se sentarán las bases para su puesta en marcha y mantenimiento.
- Un plan de calidad se desarrollará positivamente si
 - * se ejecuta desde parámetros y criterios medibles,
 - * supone innovación y creatividad,
 - * existe una formación y una motivación continuas hacia el personal,
 - * centra su atención en todos los niveles de la Organización creando una nueva Cultura Institucional,
 - * considera la gestión de recursos humanos como elemento básico.
- Un plan de calidad se desarrollará negativamente si
 - * falta interés por parte de cualquiera de los niveles de la Organización,





- * se hace del proceso una cuestión reservada exclusivamente a especialistas y, por tanto, el personal no se siente sujeto activo,
- * existe ambigüedad en cuanto a las medidas a tomar,
- * no se crea un órgano dedicado a la recepción y el procesamiento de los análisis y, con ello, emprenda acciones para la puesta en práctica de soluciones,
- * sólo funciona durante la ilusión de la primera etapa
- * se pierde la perspectiva de la innovación, la creatividad y el servicio al cliente, y queda, en consecuencia, en un procedimiento de control funcional.

NORMAS PARA LA CALIDAD DE LAS PRESTACIONES.

Tal y como decíamos más arriba, deben existir unos criterios y unos parámetros cuantificables para que los procesos de calidad sean realmente efectivos. Siendo así, lo más común en la Gestión del Control de Calidad es que haya existido un desarrollo previo de *normalización*, es decir,

que se hayan delimitado y consensuado unas normas utilizables para la producción de las prestaciones y sean aplicables y utilizables por toda la Organización.

En otras palabras: *qué requisitos tienen que cumplir nuestras intervenciones para que estén consideradas dentro de unos parámetros de suficiente categoría cualitativa.* Sin entrar ahora en la definición de esas normas ya que, evidentemente, tienen que ser elaboradas por el órgano que se determine, mencionaré unos cuantos parámetros que deben cumplir para que sean realmente eficientes.

* *Deben afirmar y confirmar la diferencia del servicio:* a partir de la utilización de estas normas los usuarios van a apreciar las características peculiares que nosotros les ofrecemos y diferenciarlas claramente de los servicios prestados por otras organizaciones similares. Esta constatación de la diferencia debe producirse desde que contactan inicialmente con nosotros, hasta que se van con el servicio prestado.





* *Deben amoldarse a la expectativa del cliente.* Este tiene una idea "a priori" del servicio, unos prejuicios favorables o desfavorables: conociéndolos, podremos actuar para reforzar o anular comportamientos.

* *Deben reducir el riesgo percibido.* Como todos sabemos la adquisición de servicios se basa fundamentalmente en la previa confianza ya que, al contrario que los tangibles, es algo que no podemos probar ni comprobar con antelación. Siendo así, el riesgo previo es uno de los componentes que más pueden frenar a la hora de entrar a solicitar una prestación. Los símbolos y aditamentos que la Organización utilice, pueden influir en su reducción de forma decisiva.

* *Deben motivar al personal empleado.* Quien debe conformar la prestación de un servicio debe hacerlo desde una actitud de implicación ya que también de él depende que el servicio cumpla los parámetros de calidad requeridos. Un personal escéptico es uno de los inconvenientes más graves en nuestro campo.

* *Deben ser planteadas desde criterios ponderables.* Ni que decir tiene que, si no podemos ejercer sobre ellas ningún tipo de medida ni comparación, tampoco podremos expresar su eficacia, evolución o pertinencia.

* *Deben ser aplicadas y aplicables por toda la Organización.* En cada uno de los niveles existen procesos que influyen decisivamente en la calidad final. Sin embargo, y aún teniendo claro que cuanto más nos acercamos al contacto con el ciudadano, más van a apreciarse los signos de calidad, no podemos caer en el error de considerar al personal en contacto como único susceptible de normalización. Cualquiera de las personas, cualquiera de las funciones o tareas son primordiales, en su medida, para coseguir un efecto total de calidad

* *Deben definirse para los puntos más importantes* o claves sobre los que insistir especialmente. Cada una de las intervenciones que una Organización inicia, se distingue por unas determinadas características que la hacen singular: en ellas deberemos incidir abundantemente.

* *Deben adaptarse a la realidad específica.* Es decir, de nada nos vale expresar un gran programa de calidad si no puede





ejecutarse. Los criterios estructurales y financieros deben ser tratados con rigurosidad.

** Deben definirse las fases de implantación del Plan de Calidad.*

Veamos la siguiente relación:

- * Implicar a todos los niveles de la Organización.
- * Aclarar las normas y el procedimiento.
- * Formar específicamente para el cumplimiento de esas normas.
- * Determinar exhaustivamente los servicios prestados
- * Delimitar claramente los objetivos perseguidos.
- * Identificar los atributos de calidad de cada uno.
- * Seleccionar los indicadores para cada atributo.
- * Buscar posibles desviaciones e incorrecciones y sus causas.
- * Determinar el destino de cumplimiento.
- * Reconsiderar, si fuese necesario, el servicio prestado
- * Implantar técnicamente el proceso.
- * Comunicarlo de forma clara y precisa.
- * Retroalimentación.
- * Autocontrol.
- * Información.

FUNCIONES DEL EQUIPO DE CALIDAD.

Para llevar a buen término los requerimientos expresados al principio del presente documento debe considerarse, como fundamento esencial para la efectividad total, la existencia de un equipo que centralice todos los aspectos que se han venido indicando. Así, para concluir, estas serían las funciones que, en principio, podría asumir este Equipo de Calidad:

- Desarrollo operativo de los objetivos del plan de calidad y sus fases. Operativiza la formulación de las normas, garantiza su difusión, canaliza los procesos de trabajo,...





- *Representación del punto de vista del cliente.* Realiza encuestas de satisfacción y de expectativas, adecua los resultados a las intervenciones, difunde interna y externamente los análisis...
- *Realización de auditorías de calidad.* Estudia y analiza la normativa aplicada, ejecuta cambios y adecuaciones para la mejora, promueve la innovación...
- *Comunicación externa y promoción.* Participa en seminarios, difunde artículos, promueve la credibilidad del servicio...

Es conveniente aclarar que el equipo de calidad carece absolutamente de autoridad formal. Depende directamente de la dirección de la Organización y ésta es, en última instancia quien debe ejercer la responsabilidad final.





2

PARTE

CONOCIMIENTO





INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

"La gestión del conocimiento es cara pero más cara aún es la estupidez"

Enrique de la Rica

"No existe conocimiento sin escucha proactiva"





GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Antes que nada una pequeña aproximación al concepto conocimiento. Se puede decir que el conocimiento es el resultado de una interacción generadora entre los individuos, colectivos o no (comunicación) y los datos (información) a partir de una percepción inteligente o sensitiva y la combinación de esta con las tecnologías y el análisis de los datos. Se puede decir que la comunicación más la información generan el conocimiento. Cuando esto se reproduce de forma continua y sistemática entre varios individuos contamos con el *conocimiento compartido*. Este, al ponerse al alcance de un ecosistema social amplio produce el *conocimiento comunitario* del que se pueden beneficiar cuantos individuos pueden acceder a él.



En todo caso la información por sí sola, es decir los datos, no pueden considerarse conocimiento como tal, sólo si completamos el vínculo información-individuo y entre estos los hacemos funcionar un conjunto determinado de interpretaciones, análisis y tecnología podemos decir que poseemos conocimiento. Un conocimiento que puede ser tácito, es decir aquel que no puede ser expresado de forma lógica pero que constituye el acervo cultural y emocional de los individuos; y el explícito, que puede ser expresado de modo lógico mediante palabras o números.





La siguiente tabla clarifica suficientemente el concepto.

PRINCIPIOS DEL CONOCIMIENTO⁴²

- El conocimiento se origina y reside en las personas
 - Debe existir un clima de confianza para capturar el conocimiento
 - Debe fomentarse y apoyarse la distribución del conocimiento
 - Las nuevas tecnologías favorecen nuevos comportamientos
 - El apoyo de los niveles directivos es esencial
 - El principio de reciprocidad es básico para compartir
 - La comunicación se puede producir por los canales formales o informales
-

En el caso de las organizaciones que aquí se están tratando (Organizaciones de Desarrollo) se puede hablar de dos tipos de conocimiento

- El conocimiento organizacional como aquel que emana de los miembros de la Entidad
- El conocimiento comunitario como aquel que posee el conjunto de individuos hacia los que se dirige la organización

La gestión del conocimiento organizacional supone pues generar, buscar, almacenar, difundir compartir y utilizar este conocimiento (tácito y explícito) de las organizaciones para generar productos o servicios acordes con los objetivos de la Entidad.

La gestión del conocimiento comunitario. Supone la organización y uso de las tecnologías de la información para alcanzar un desarrollo sociocultural homogéneo tomando como referencia

- El capital social
- La inteligencia distribuida
- El pensamiento crítico
- Las estructuras terciarias de participación

Esta gestión del conocimiento comunitario busca establecer modelos y mecanismos que trabajen sobre la inteligencia colectiva de modo que

⁴² Fuente: Boletín Bussiness Book Sumaries 1997, Junio.





se generen patrones para el desarrollo sociocultural integral. Una gestión que parte de la información que cada uno de los agentes sociales, individuos y colectivos aporta. Es la aglutinación de los saberes individuales y colectivos que tienden al desarrollo global de un determinado ecosistema social. Esto se consigue adaptando los conceptos de desarrollo comunitario a los sistemas de gestión del conocimiento.

En el ámbito de la sociedad relacional todos los elementos que constituyen las TIC son necesarios pero no suficientes. Es decir, la integración de otros aspectos sociales (economía, política...) y la convergencia de inquietudes que aceleren las directrices para el desarrollo sociocultural son tan importantes como la aplicación de estas nuevas tecnologías. Sin una implicación activa de los estratos superiores del poder político y técnico no podrá desarrollarse una verdadera innovación que permita la interacción masiva de los individuos para el establecimiento de un coherente equilibrio socioeconómico. No demos a las TIC virtudes y aptitudes que por sí mismas no tienen. El paso hacia una sociedad del conocimiento debe contar con la convergencia de todos los estamentos sociales. Es en esta necesidad de convergencia donde las TIC deben jugar un papel preponderante. En todo caso no es suficiente contar con una gran red si esta no está gestionada de modo coherente.

Con todo he de comentar que el conocimiento y el capital intelectual suponen en las Organizaciones de Desarrollo, o al menos así debería ser, la estructura sobre la que se desarrollan los activos principales de coordinación y de gestión. No en vano es en estos servicios desde donde se manipula el capital social representado por las esencias y los fundamentos de una sociedad desarrollada.

La capacidad para que el grupo humano de una organización genere nuevos conocimientos y estos sean materializados en nuevos servicios es, sin duda, la clave para que una Entidad se desarrolle con coherencia y de forma sostenida. Así tenemos que considerar que en esta gestión intervienen diferentes áreas estratégicas que van desde la gestión de los datos que evolucionan a través de los individuos, hasta la misma distribución del y los sedimentos comunicativos que se generan.

Vemos que no se trata únicamente de aplicar una atención mediatizada y unidireccional a los datos (resultados, finanzas,





estrategias,...) sino que estos forman un todo integrado entre la información que de ellos se desprende y el conocimiento que esta información genera. Aquí es donde la interacción de los individuos viene a consolidar el entramado.

Sin embargo muchos modelos de dirección ignoran, cuando no deprecian, estos procedimientos de gestión consolidados en el referente humano⁴³. Con ello la impronta innovadora tan necesaria se queda en un reducto mínimo y al abrigo de la mayor o menor capacidad del directivo. Y, no obstante, a pesar de ser grande esta no deja de estar reducida a la visión unipersonal y sesgada de unos criterios no consensuados.

En todo caso esta gestión del conocimiento no debe quedar en un hecho interno sino que debe salir fuera de la organización si quiere completar el ciclo absoluto. Una Organización para el Desarrollo obtiene la rentabilidad siempre que su relación con el entorno sea fluida y coherente con los principios y las necesidades sociales. Esta corriente bidireccional también debe incorporarse a las labores de gestión de modo que el flujo que genera obtenga una solución derivada de la creatividad social.

Por ello consideraremos que lo importante no es la cantidad de información que fluye por una organización sino la calidad del conocimiento que de ella se genera y su uso. Debemos asegurar que cualquier Organización de Desarrollo debe conectar su esfuerzo con la captación y aprovechamiento del conocimiento común como si de un acuífero vital se tratase.

En todo caso se debe concretar que, si bien los registros vivos del conocimiento siempre están más o menos disponibles, hay organizaciones que tienen una tendencia más natural que otras a utilizarlos. De ahí que tengan más facilidad de convertir ese conocimiento en valor. Han llegado a valorar que ese conocimiento integrado es fuente continua de un desarrollo que, a su vez, se convierte en un fondo inagotable para el desarrollo individual.

Dejando al margen las definitivas discapacidades directivas que ciertos sistemas de promoción y selección generan hay que reconocer

⁴³ No cabe duda que cuanto más cercanas están las organizaciones a los entramados políticos menos caso se hace a ningún sistema lógico de gestión.





que lo difícil es compatibilizar la necesidad de crecimiento de la organización con una gestión adecuada a la complejidad comunicativa. Ahí es por donde se pierde la mayor parte de los intentos para implementar un sistema de gestión del conocimiento y se deriva directamente a los consabidos, cómodos y tradicionales sistemas burocráticos, economicistas y jerarquizados.

En cualquier caso vamos a definir y resumir los efectos de la gestión del conocimiento en una doble tabla que indica sus efectos internos y externos.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
EFFECTOS INTERNOS	EFFECTOS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad para la aportación de nuevas ideas - Mejora de la comunicación - Transferencia de ideas innovadoras - Integración individuo-organización - Optimización de los procesos y tareas - Optimización del capital humano - Identificación con la función - Incremento de la motivación 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la imagen corporativa y de marca - Aplicación de servicios coherentes y adecuados - Satisfacción del usuario - Mayor participación social - Aumento del impacto - fidelización del usuario - Rapidez en la respuesta a las demandas

Más allá de la teoría sobre las estructuras laborales no cabe duda que la transacción del conocimiento y su uso a través de la comunicación y el aprendizaje ha permitido que las sociedades y los grupos humanos pudieran desarrollarse. Aunque solo fuese por la observación y su aplicación desde el sentido común cualquier responsable de cualquier organización debería ver la gestión del conocimiento como un recurso fundamental para el desarrollo sostenido basado en el resultado de la combinación consciente de las experiencias individuales y las observaciones empíricas. El conocimiento sincrónico y el diacrónico como referencias para una evolución sensata. Este es el resultado: un conocimiento integrador basado en la experiencia.

Sin embargo somos herederos de una sociedad que ejecuta sus principios organizativos sobre esquemas burocráticos. Unos principios





que beben de las fuentes neoliberales y que consideran al individuo como un ser irresponsable por naturaleza, que evita de modo sistemático el trabajo, al que hay que forzar y controlar y que elude de inmediato cualquier responsabilidad. Es obvio que estos criterios de dirección contradicen de pleno el principio de gestión que se considera necesario para un entorno laboral marcado por la complejidad y la implicación social activa.

Solo unas pocas Organizaciones de Desarrollo (posiblemente las más alejadas de la Administración) son capaces de desterrar estos principios incorporando mayor conciencia sobre las necesidades de valorar el conocimiento común. Y lo hacen a través de la ejecución de tres niveles:

- El nivel técnico: definido por el conocimiento y las capacidades operativas
- El nivel práctico: definido por las habilidades y destrezas en el desarrollo de las tareas
- El nivel actitudinal: definido por los intereses y los motivos intrínsecos.

Es desde la integración operativa de estos niveles desde donde se genera el necesario empuje que empuja a una organización a convertirse en inteligente. Una organización que considera que cualquier persona tiene algo que decir, que cualquier individuo puede aportar información válida. En todo caso se argumenta la gran inversión de tiempo que conllevan estos sistemas y se aplica de continuo la gestión de lo urgente mientras se relega lo importante.

A la vista de todo esto y añadiendo algunas variables sociales y tecnológicas inherentes a la realidad operativa de las Organizaciones de Desarrollo, se debe concretar la urgencia de concebir unas estructuras que concilien la necesidad de evolución con una gestión coherente. Que valoren la capacidad de aprendizaje de sus individuos y que conecten con el conocimiento que emana de la experiencia abierta. La labor técnica no va a poder nunca superar a la labor de relación ya que sin esta última ninguna organización orientada al desarrollo social va a poder evolucionar a la velocidad del entorno⁴⁴.

⁴⁴ En todo caso, ¿interesa aplicar modelos de gestión que ponen en duda a los actuales? ¿interesa que se puedan descubrir las capacidades reales de los responsables técnicos o políticos?





SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ESTRATEGIAS EN RED

Como ha quedado señalado, la GC la podemos determinar como el modelo que pretende generar, localizar, almacenar, difundir y usar el capital intelectual (información, ideas y experiencias) que una organización recibe a través de fuentes internas (conocimiento tácito y explícito de sus miembros) y de fuentes externas (conocimiento capturado)

Con ello un sistema de GC es aquel que articula de forma eficaz todo el caudal comunicativo de una organización y lo torna útil. Se entiende que el uso de las TIC va a ser un activo importante para la puesta en marcha de estos sistemas. Aun así no debemos caer en el error de la confianza ciega; la tecnología es una herramienta que debe ser manejada por el individuo. Sin planificación o si el uso no es el correcto la tecnología no deja de convertirse en un problema más dentro de la organización.

Tampoco las redes cubren por si mismas las necesidades de desarrollo del conocimiento. No hacen sino conformar una estructura que debe llenarse de sentido para que el conocimiento generado en cada uno de sus puntos sea perfectamente utilizable. Para ello es tremendamente importante y necesaria la cuidada planificación de un proyecto de gestión que cumpla una serie de requisitos homologables para toda la organización. Un proyecto que pueda pasar por todas las fases tradicionales y que venga generado por el contacto real, preciso y directo con todos los niveles de la organización. No en vano lo primero necesario es la creación de un equipo de trabajo multidisciplinar que diseñe los procedimientos para su creación, puesta en marcha, desarrollo y seguimiento.

Dado que la tipología de las Organizaciones de Desarrollo es amplia, tratare de plantear unas líneas generales que puedan adaptarse a las múltiples realidades.





FASES	ACCIONES
Definición de los objetivos	Identificar de modo claro y mensurable qué queremos conseguir con la implantación de un sistema de GC. Ahorro de tiempo, implicación de los usuarios, rentabilización del material documental, modificación del comportamiento...
Descripción de los indicadores de cumplimiento	Para cada uno de los objetivos determinar cuál es el índice óptimo de resultado comparando las aspiraciones de partida y las alcanzadas.
Pormenorización de las fuentes de información	Personales, grupales, físicas, electrónicas, internas, externas
Unificación de los documentos operativos	Categorizar los documentos de trabajo en cuanto a su contenido y uso.
Definición los flujos de la información	Estructurar los canales, internos y externos, horizontales y verticales, por los que deben fluir la información y la comunicación que generara el conocimiento
Diferenciación de los usuarios	Identificar a los usuarios (individuos y grupos) de modo que se tengan claras sus necesidades, compromisos y cometidos
Creación de los equipos de conocimiento	Concretar las personas que formaran los equipos de trabajo así como la metodología y los procedimientos
Elaboración del componente tecnológico	Aplicaciones de hardware y software





FASES	ACCIONES
Comunicación del plan	Elaborar informes y documentación con el fin de informar ampliamente a todos los miembros de la organización
Implantación del sistema Seguimiento y adecuación continuados	

En todo caso insistir en que una organización debe apoyarse en el conocimiento y que su gestión significa optar por conceptos que van más allá de las relaciones contractuales financieras y los resultados económicos. La autonomía en el trabajo, la formación continua y la promoción del riesgo crean un caldo de cultivo óptimo para la generación de procesos de conocimiento. A través de estas actitudes, la innovación y la mejora continuas se ven reforzadas para la implicación creativa de los miembros de una organización.

Por ello se debe contar con un modelo de trabajo centrado en la colaboración y la interacción de las ideas. En tanto en cuanto estos procesos se sistematicen se va generando conocimiento. En todo caso el concepto de colaboración se ha ido diluyendo para pasar a un modelo de "gestión de la paradoja". Esto provoca una grave desorganización y una auténtica cultura del abandono en la que no puede existir ninguna posibilidad de avance razonado provocando una inercia vacía y pesada.

Esta claro que el conocimiento no reside de modo exclusivo en los niveles directivos. Lo que se necesita es conseguir que todos ellos mantengan unos altos grados de motivación para optimizar el conocimiento compartido. Es por ello que no se trata de manejar documentación, impresa o digital, sino que se trata de gestionar al personal de una organización como portado de información, experiencias y capacidades útiles para el progreso de la Entidad. Es decir, la gestión del conocimiento comienza cuando se comprende la importancia de los individuos. Gestionar una Organizaciones de Desarrollo de espaldas a las capacidades de sus miembros supone una grave ineptitud del responsable al despreciar con ello el capital humano. En todo caso es evidente que si a un pocero, pongamos por





caso, se le exige saber hacer pozos, a un directivo se le deben exigir (y debe rendir cuentas por ello) conocimiento y actitudes para su labor.

La gestión de las habilidades centradas en el conocimiento requiere de un proceso participativo que, en muchas ocasiones, está en evidente retroceso. Se trata del trabajo por equipos. Es el trabajo colaborativo. Una persona aislada en sus funciones tiende a desvirtuar sus tareas por un motivo más que evidente: la ausencia de reglamentación. Desde estos modelos de colaboración potenciamos la capacidad del individuo a la par que multiplicamos los resultados. Todos los miembros de la organización tienen un potencial creativo que es necesario gestionar. Solo se necesita un trato justo, no solo en cuanto a las retribuciones financieras sino en cuanto a las posibilidades de crecimiento personal. De este modo el ambiente general de trabajo se ve firmemente mejorado a través del aprendizaje interactivo. Un aprendizaje que se fundamenta en la comunicación y en la observación de comportamientos. Un aprendizaje que no debe considerarse como fenómeno exclusivo del individuo sino que trasciende al entorno amplio de la organización. Esta forma de aprendizaje conlleva las siguientes consecuencias:

1. Una visión sistémica de la organización y sus modos de estructurarla
2. Una capacidad amplia de experimentación y de promoción del riesgo
3. Una referencia reflexiva de la experiencia y del conocimiento alcanzado
4. Una distribución eficaz del conocimiento hacia todos los niveles
5. Un criterio de resolución de las tareas por equipos.

Me parece interesante destacar que una Organizaciones de Desarrollo orientada hacia el conocimiento debe evitar la penalización del desacierto ya que ya que poco a poco las personas van evitando emprender acciones nuevas o proponer iniciativas. En el mismo sentido, aunque no exista penalización como tal, puede existir una actitud de desmotivación debido a:

- Escasa o nula valoración de los esfuerzos
- Desprecio por la iniciativa
- Ausencia de reconocimiento
- Inexistencia de escucha proactiva





- Aislamiento y minorización de responsabilidades
- Menosprecio de la labor realizada
- Desconfianza

Estas actitudes y otras similares provocan reacciones adversas que impiden que la organización y sus individuos evolucionen de forma correcta. Una vez provocado esto se crea una cultura del esfuerzo limitado. En este caso el directivo ineficaz, después de haber sido el responsable directo de la generación de un clima enrarecido, echa la culpa en exclusiva al subordinado achacándole actitudes de dejadez y indisciplina.

LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Se puede considerar que una de las características de las organizaciones es la enorme intensidad informativa que soportan. Esta información es, a su vez, el principal valor con el que cuentan para intervenir en el entorno externo e interno. Así, la principal ocupación es la de optimizar esta información, es decir aplicar acciones para su gestión, con el fin de lograr un enriquecimiento operativo de sus acciones.

En realidad la gestión de la información puede considerarse como algo integrado dentro del concepto general de gestión del conocimiento ya que supone la utilización de datos (en soporte analógico o digital) que son necesarios para generar ese conocimiento. En todo caso una gran cantidad de documentación "pasiva" no genera conocimiento si no se distribuye y gestiona de modo dinámico. Debemos alcanzar una "documentación activa" para enfatizar los conocimientos y utilizarlos como fuente de desarrollo. El soporte tecnológico no nos ofrece por sí mismo ninguna ventaja añadida si no se aplican criterios de gestión.

Se deriva de esta gestión de la información el concepto de organización inteligente, o lo que es lo mismo: aquella que es capaz de utilizar sus activos de conocimiento para desarrollar nuevos modelos de intervención. Por ello la gestión de la información surge como el





sistema que permite el uso adecuado del conocimiento colectivo para integrarlo en torno a un todo organizado alrededor de:

- La tecnología: que sostiene el software y el hardware necesarios
- La arquitectura: es decir la organización de los contenidos para ser usados de modo inteligente
- La documentación: el contenido de uso y consulta
- Los usuarios: como destinatarios finales de la información

No debe olvidarse que aplicar que aplicar estos sistemas de gestión de la información supone un cambio sustancial en la manera de "pensar la organización". La innovación necesaria choca en algunos casos contra tres frentes. Por una parte la dirección y los puestos de alto nivel se muestran reticentes en compartir según qué contenidos. Por otra parte los niveles inferiores tampoco acostumbran a compartir sus conocimientos aunque estos entren dentro de sus exigencias funcionales. Por último existen errores de estructura que dificultan enormemente cualquier renovación ya que exigirían una reforma global de la organización. En este caso la dificultad se extiende hasta el infinito.

En todo caso, desde estos criterios de gestión, las Organizaciones de Desarrollo pasan a formar parte activa de la llamada sociedad de la información. Una sociedad que se caracteriza por la elaboración de "productos intelectuales" en los que la comunicación cobra un gran valor en los modelos de desarrollo interno y externo. Esta tendencia al incremento de la información y la comunicación reclama sin duda una evolución que transforme los sistemas de información tradicionales lo que provoca a su vez la incorporación de nuevos modelos de gestión que modifican las estructural y los hábitos de trabajo. La organización debe adaptarse y utilizar los mecanismos que se le ofrecen no solo en cuanto a los procedimientos informáticos sino en cuanto a los modelos relacionales. Una organización no adaptada esta condenada a la obsolescencia. Solo a través de las técnicas de captación, manipulación, almacenamiento y uso de la información (en esto consiste la gestión de la información y del conocimiento) se puede incidir en la reorganización de las estructuras funcionales y posibilitar a su vez nuevos servicios.

Con ello el gestor de recursos de información debe pasar a considerarse una pieza importante en el entramado directivo de las





organizaciones y como una extensión lógica de sus objetivos operativos. Como función clave estos se dedican a gestionar de manera integrada toda la información para que a través de ella se puedan generar posibilidades de desarrollo. Queda claro que este procedimiento no debe dejarse de modo exclusivo en manos de los informáticos ya que es algo que supera y amplía sus funciones. En todo caso el proceso informático no deja de ser un aspecto más de todo el entramado estructural que requiere la Gestión de la Información.

Nace con todo esto un concepto nuevo: la infoestructura. Y lo hace al abrigo de tres realidades comentadas por More (1997):

- La dependencia progresiva de las organizaciones en el uso de la información y las nuevas tecnologías
- La creciente necesidad del ciudadano para adaptarse al manejo de las nuevas tecnologías
- La exigencia de un sector llamado a convertirse en uno de los grandes de la economía mundial.
-

En todo caso, la infoestructura, según Corneja, supone que el valor no se genera por el simple hecho de poseer una gran infraestructura tecnológica sino que esta se desarrolla si existe un sistema que permita sacar una rentabilidad socioeconómica amplia de ella. Es decir por mucha tecnología que se posea, si esta no es usada desde criterios coherentes, mal podemos alcanzar desarrollo alguno. Se suelen realizar grandes inversiones en infraestructura tecnológica y sin embargo se sigue sin iniciarse un impulso un impulso decidido por su gestión, sin aprovechar los recursos. No debemos quedarnos en la simple mecanización tecnológica de las organizaciones. Esta adaptación debe ir acompañada por una auténtica organización de la información de modo que este equipamiento sea utilizado para alcanzar un desarrollo global de la Entidad. Esta metodología y la instrumentalización debe alimentarse de los propios objetivos de la institución adaptando cualquier proceso de gestión a sus orientaciones.

En todo caso, antes de ejecutar un sistema de gestión de la información debe realizarse un análisis riguroso sobre los procedimientos y los resultados deseados. Será necesario con ello que exista un alto grado de participación interna y que todos los niveles de la organización se impliquen, según sus responsabilidades, en su elaboración y ejecución. Estos procedimientos deben integrarse en





equipos de proyecto que sean capaces de integrar las diversas necesidades de la organización. Tienen la función de crear procesos innovadores que lleven a la organización a una situación avanzada dentro del entorno de su competencia.

Por eso mismo esta gestión no debe recaer de forma "natural" en el informático de la Entidad. Tampoco los profesionales de la gestión documental están señalados como los mejores gestores de la información. Quien aborda esta ocupación debe reunir ambas capacidades: la gestión de las tecnologías y el procesamiento documental. Surge el agente de información como el profesional que, aun no perteneciendo al nivel directivo, se encuentra en un espacio intermedio que le permite organizar los procesos y gestionar la información. En todo caso al elaborar estrategias de comunicación debe contar con el respaldo y la confianza de los niveles superiores y, sobre todo, contar con una gran capacidad de relación. Con ello tres áreas son las que debe dominar:

- La comunicación
- La gestión documental
- La tecnología de la información

Todo ello nos lleva a romper la dinámica tradicional que almacenaba la información únicamente en los niveles superiores. No cabe duda que es una tarea complicada, más si cabe en las Administraciones Públicas. Romper la dinámica de la multiplicación de áreas, servicios, unidades, unidades técnicas, niveles, categorías, estratos... e incorporar modelos de función y tarea adaptados a estas metodologías comunicativas se enfrenta directamente con el decadente modelo gerencial que todavía persiste. Falta de programas operativos, desmotivación e inercia y una ausencia total de criterios de rentabilidad social nos llevan a acotar sistemas que no comprenden una evolución sostenida desde esta perspectiva.





LOS ACTIVOS TECNOLOGICOS.

"Una conjetura matemática no es menos conjetura que las expresadas con palabras corrientes, pero tiene más dignidad cuantas menos matemáticas sepa."

(Societ@d digit@l. José B. Terceiro.)





TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN (TIC)

A sí y todo, cualquiera de los requisitos interaccionales señalados hasta aquí, debe estar a la altura de la realidad subsistente. Esto es: los *componentes estructurales* (aquellos que forman el entramado funcional y operativo del servicio) y los *evolutivos* (los que señalan su desarrollo en el entorno), como en general las nuevas exigencias relacionales, las necesidades emergentes de respuesta y cobertura, y la progresiva integración entre el entorno social, obligan a que exista un tratamiento eficaz del componente tecnológico.

Desde este razonamiento, se puede confirmar que, aunque, en principio, el coste económico, temporal y de esfuerzo pueda parecer desproporcionado, existe un convencimiento generalizado sobre la necesidad de implantar, en cualquier tipo de Organización, un eficaz sistema de información que se adecue a sus necesidades globales. En todo caso, no cabe duda que la implantación de este tipo de sistemas de gestión, reflejará un claro síntoma de evolución y desarrollo, en el que los resultados finales reaparecerán ajustados a las mutables exigencias coyunturales.

Con ello, sin ir más lejos, podemos determinar que los procesos de implantación de un sistema informático de gestión vienen requeridos por las circunstancias siguientes:

- La evolución continuada de las múltiples realidades sociales y, en consecuencia, la necesidad de adaptación tecnológica y organizativa.
- La relación, cada vez más especializada con el entorno y, por tanto, el requerimiento, por una parte, de rapidez de respuesta para satisfacer las nuevas





exigencias y, por otra, de la ampliación de actuaciones y ofertas.

- o La implantación de nuevos sistemas de trabajo y gestión que conlleven una coherencia con la evolución y las exigencias externas de la Organización.

De todos los modos, por ser claros y para comenzar, hay que plantearse verdaderos cambios estructurales y actitudinales para acceder a una correcta utilización de este tipo de sistemas de gestión tecnológicas. No sería exagerado decir que deberíamos comenzar por intentar que los ordenadores "personales" se utilizarán como algo más que una máquina de escribir con pantalla, a la vez que pasarán de ser personales a tomar características más comunes, por ejemplo desde la explotación en redes integradas. No cabe duda que todavía queda mucho camino por recorrer. El objetivo no es otro que el de despertar el interés y llamar la atención sobre los beneficios organizativos que puede ofrecer un buen sistema informático de gestión, aunque, no nos engañemos, si la tecnología de la información no incrementa la calidad de vida en la empresa, su aplicación es, en contra de lo que piensen sus defensores a ultranza, un auténtico desatino.

Con ello, cada vez se hace más necesaria en las Organizaciones la existencia de una sección, equipo, o como quiera denominarse, más adelante hablaremos de sus características, que esté encargado de forma exclusiva de la coordinación y gestión de los sistemas de información. Que atienda y ejecute todo lo necesario y que desarrolle sus funciones de forma integrada con los niveles de dirección.

Partiendo pues de estos razonamientos, expresados como elementos introductorios, nos encontramos con que la implantación de sistemas informáticos debe plantearse, fundamentalmente, desde los siguientes propósitos:



Objetivos de gestión

- * Posibilitar una comunicación completa, rápida, detallada y actualizada en todos los niveles de la Organización.
- * Optimizar la gestión de la documentación básica mediante la unificación de sus criterios y su procesamiento descentralizado.
- * Facilitar el conocimiento y la toma de decisiones a través de la utilización de los datos procesados.
- * Optimizar la rentabilización y los resultados a través de situaciones de rapidez, eficacia y calidad del servicio prestado.

Objetivos de estructura

- Crear una cultura organizacional basada en criterios de desarrollo tecnológico.
- Implantar sistemas de trabajo orientado hacia los objetivos. (Dirección por objetivos).

Objetivos expansión

- Conseguir una mayor accesibilidad al servicio,
- Provocar una imagen positiva del mismo,
- Alcanzar una proximidad a las expectativas reales del público objetivo.

La implantación de un sistema información que parta de situaciones en las que ya existe un mínimo equipamiento o bien de aquellas otras en las que se requiere un total aprovisionamiento, requiere ser ejecutada desde una concepción estratégica centrada en la planificación de las evoluciones y las tendencias, tanto las referentes al mercado general del sector de la información, como las que tratan de la disposición las capacidades de la Institución en cuanto a la absorción de nuevas estructuras. No basta con adquirir una serie de equipos y dejarlos a la, más o menos, buena voluntad de los usuarios, ni se trata tampoco de pretender solucionar determinados



problemas inmediatos sin apreciar las necesidades de conjunto. Al contrario, este proceso de informatización necesita desarrollarse a través de criterios globalizadores que evolucionen a través de dos aspectos claves:

- *La prescripción y las fases.* La observación y explicación de las necesidades y de los momentos de implantación
- *La arquitectura del sistema.* La estructuración operativa, tanto de los movimientos de la información, como de su tratamiento.

LA PRESCRIPCIÓN Y LAS FASES

La implantación de un sistema de información supone haber adquirido una mínima conciencia de evolución. Es decir, tener suficientemente claro que una Organización, no puede quedar en modelos de gestión anquilosados por las viejas estructuras funcionales. La inmersión en los nuevos procedimientos de información suponen, a partir de la aplicación de nuevas tecnologías, un constante reto para aquellas Organizaciones que desarrollan sus tareas en cualquiera de los escenarios de implicación social. Por ello, la decisión de implantarlo o no corresponde a los niveles jerárquicos más altos de la Organización ya que de ellos deberán partir todas las decisiones, no sólo en cuanto a los requerimientos de inversión y de renovación de estructuras, sino también de planificación estratégica. Obviamente si no existe una predisposición y motivación por parte de quien tiene las responsabilidades más altas, difícilmente podrán desarrollarse las consecuentes implicaciones de los niveles subordinados. Al contrario podemos decir que por más que los niveles inferiores tengan clara la necesidad de implantar métodos de actuación y de gestión acordes con las nuevas realidades tecnológicas y sociales, si quien dirige no lo comprende, no está de acuerdo o no ve esta necesidad, podemos dar por hecho que topamos contra un muro prácticamente imposible de derribar.





Veamos a continuación el conjunto de momentos que deberemos seguir para comenzar la migración hacia estos nuevos modelos de gestión:

Prospectiva.

Es evidente que cualquier tipo de planificación debe pasar por una fase en la que se analicen las situaciones presentes y se clarifique hacia dónde deseamos evolucionar. En este sentido la planificación de un sistema de gestión como el que deseamos establecer no queda al margen de estos criterios. Concretamente esta fase se consolida a partir de los siguientes aspectos:

- * *Análisis de la estructura actual*, tanto en cuanto al Software como en cuanto al Hardware. Cuál es el equipamiento con el que contamos y qué programas venimos utilizando. Si el caso se plantea desde la utilización de un equipamiento general consolidado trataremos de analizar las posibilidades de migración de los sistemas lógicos y físicos.
- * *Análisis de su utilización y funcionamiento*. Determinaremos qué rentabilización conseguimos de los equipos y programas intentando averiguar la oportunidad de las posibles actualizaciones.
- * *Grado de satisfacción de los usuarios* con respecto a la estructura actual. Si no contamos todavía con equipamiento alguno deberemos investigar sobre la predisposición del personal hacia la utilización de sistemas informáticos en general.
- * *Prospección de necesidades* actuales y evolución de la Entidad. Examinar detenidamente tanto las causas que han determinado la conveniencia del sistema (análisis histórico), como la corriente sobre la que va a fluir el desarrollo de los servicios generados (análisis predictivo), y por tanto, sus requerimientos estructurales y operativos.





Disposición.

Es la fase en la que traduciremos técnicamente los resultados de la etapa anterior. Es conveniente que en esta fase, como en todas, exista una participación activa de los usuarios, ya que su implicación va a garantizar, no sólo la correcta utilización de lo implantado, sino también que lo instalado responda a las necesidades concretas y reales que se tienen. Los aspectos sobre los que desarrollaremos esta fase son los siguientes:

- * *Elaboración y diseño de los mecanismos de información.* Se trata en definitiva de clarificar tres secciones:
 - La documentación que deseamos procesar. Confeccionaremos, si es necesario, fichas determinadas para cada una de las tareas de gestión.
 - El Software sobre el que debe desarrollarse y procesarse esa documentación. Señalaremos la necesidad de trabajar con Software estándar o bien elaborar uno específico para la Organización.
 - Las personas que van a utilizar el equipamiento.

- * *Definición del flujo de la información.* Con el fin de optimizar cada una de las Unidades de uso (más adelante aclararemos este término) necesitamos concretar cuál va a ser el circuito y la dirección sobre el que va a evolucionar la documentación. Dispondremos así qué tipo de información debe enviarse, a quién, desde dónde, y a dónde. Se define de este modo la arquitectura del sistema que, en resumidas cuentas, delimita la procedencia de la información, su destino y los circuitos que debe completar. Señalaré que esta determinación será de tipo jerárquico, de forma que cada Unidad superior especificará sus requerimientos y cuantos datos desee o necesite le sean enviados.

- * *Unificación máxima de equipamiento y programas.* Puede darse el caso de estar trabajando con una determinada configuración de equipos y programas y que estos hayan sido instalados sin criterios de homologación. Si es esta la cuestión





la primera medida que debe tomarse es la de unificar al máximo antes de pretender desarrollar procesos conjuntos. Si todavía no se cuenta con equipamiento la situación se facilita, aunque siempre teniendo en cuenta lo mencionado.

Configuración

A partir de las fases anteriores se dispondrán los mecanismos necesarios para constituir e implantar los sistemas requeridos. Este proceso vendrá determinado por las siguientes realizaciones no necesariamente consecutivas:

- * *Adquisición e instalación del Software y el Hardware seleccionados.*
- * *Elaboración de la documentación necesaria en torno a los programas, los equipos y las aplicaciones. Descripción de las aplicaciones, justificación de las inversiones, objetivos perseguidos, tratamiento y utilización, desarrollo físico y lógico de gestión...*
- * *Formación de los usuarios.* Tener en cuenta que, en muchas ocasiones los usuarios de determinadas aplicaciones no tienen, necesariamente, que ser técnicos informáticos sino solamente manejar del modo más oportuno y eficaz las aplicaciones instaladas. Siendo así es un error intentar ofrecer cursos de formación en los que se pierda a los futuros usuarios entre conceptos que no van a ser necesarios para el uso diario. La rentabilidad de las inversiones en sistemas de gestión informática viene determinada por el uso que se le dé y los resultados que se consigan; son concluyentes pues que estos cursos estén orientados hacia su utilidad total. Según mencionaba el Grupo Descartes "La informática es demasiado vital como para ser dejada únicamente en manos de los informáticos".⁴⁵

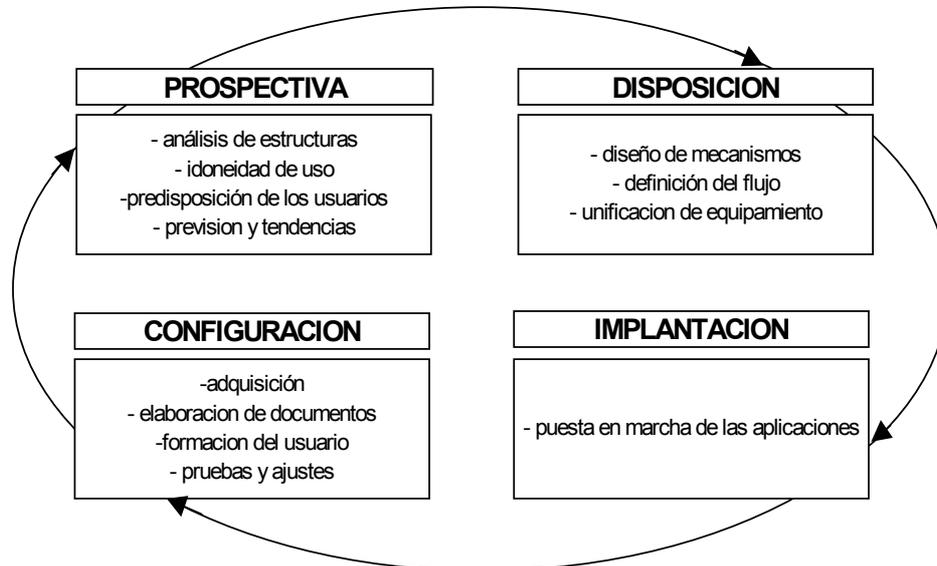
⁴⁵ Grupo Descartes. "El modo proyecto. Como tomar decisiones estratégicas mediante la informática". Marcombo. Boixareu editores. Barcelona 1993.



- * *Pruebas* y solución de posibles defectos o irregularidades. Tanto en la documentación como en los equipos y las aplicaciones

Implantación

Supone el manejo final de las aplicaciones. Resulta indiscutible que, a pesar de ser esta, aparentemente, la última fase del proceso, de más esta decir que si en ella nos quedamos no tardaremos prácticamente nada en derivar hacia situaciones de desconcierto y desajuste. Se hace necesario completar lo establecido con las actuaciones de la llamada Unidad de Respaldo sobre la que abundaremos más adelante. De todos los modos, como vamos a ver en el gráfico adjunto, debido a la continua y rápida evolución que sufre la tecnología que nos ocupa, más que una actuación finalista nos encontramos con un proceso cíclico en el que los adelantos invitan continuamente a comenzar de nuevo.



FASES PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACION

Si tomamos como referencia una hipotética Organización a la que quisiéramos aplicar un sistema informático de gestión como el que estamos mencionando, nos encontraríamos que deberíamos guiarnos



por un cuadro como el que sigue. Este cuadro será el que nos sirva como referencia plástica para desarrollar con precisión todas las fases. Teniendo en cuenta que de cualquier teoría existe una interpretación y que estas deben servir como referencias, no son en absoluto dogmas, haremos una interpretación de lo mencionado anteriormente, como muestra de flexibilidad, y montaremos un ejemplo integrando y remezclando los puntos anteriores. Si estamos de acuerdo con esta necesaria flexibilidad, la supuesta Organización puede generar un modelo de implantación como el siguiente:

FASE 1. ARTICULACIÓN DE LA ESTRUCTURA TÉCNICA

1A. - Análisis de la estructura actual (Software y Hardware), utilización y funcionamiento.

1B. - Prospección de necesidades.

1C. - Unificación máxima de equipamiento y programas.

1D. - Instalación.

1E. - Diseño y elaboración de documentación específica.

* Archivos de entradas y salidas

* Agendas y directorios

* Tramitación de expedientes

* Bases de datos

* Gestión contable y financiera

* Plantillas de informe.

1F. - Definición del flujo de comunicación interna de las secciones.

1G. - Formación del usuario.

1H. - Manejo de las aplicaciones.

2. - INTEGRACIÓN DE LA APLICACIÓN.

2A. - Emplazamiento de las Unidades Centrales .

2B. - Adaptación de equipos y programas.

2C. - Utilización individualizada de las aplicaciones elaboradas

2D. - Definición del flujo de información basada en:





2. - INTEGRACIÓN DE LA APLICACIÓN.

- * Intercambio de ficheros
- * Correo electrónico
- * Consulta y actualización de datos

2E. - Formación del usuario.

3. - COHESIÓN DE REDES.

3A. - Diseño e instalación de redes locales.

3B. - Diseño y elaboración de documentación específica

- * Valoraciones y memorias
- * Calendarizaciones de gestión
- * Informes específicos
- * Plantillas de tratamiento
- * Información general
- * Imagen y contactos institucionales

3C. - Definición del flujo de información basada en:

- * Intercambio de ficheros
- * Correo electrónico
- * Consulta y actualización de datos. FTP
- * News
- * Vídeo conferencia

3D. - Formación de usuario.

3E. - Desarrollo operativo global.





ARQUITECTURA DEL SISTEMA.

Como mencionaba más arriba,

la Arquitectura del Sistema supone determinar estructural y operativamente los *movimientos* de la información –en cuanto a su flujo y discurrir por los diferentes caminos que le señalaremos–, y su *tratamiento* –o lo que es lo mismo su transformación para el uso–

En otras palabras se trata de determinar el marco global del sistema, de forma que, a partir de la aplicación de la secuencia lógica de un proceso de información (recepción-procesamiento-almacenaje-distribución), podamos determinar con exactitud los siguientes aspectos:

- La procedencia de la información y los datos,
- Su destino,
- Los circuitos que deben seguir, y
- Los mecanismos para su tratamiento y proceso.

Surgen así las llamadas *Unidades de Sistema* a las que consideraremos como los puntos específicos desde donde se generan y transforman los datos. Son las siguientes:

Unidades de Aplicación.

Formadas por aquellas Unidades desde las que se realiza un uso inmediato y original de las aplicaciones de gestión. Es donde se realizan las labores propias y derivadas del aprovechamiento de recursos ofimáticos (procesamiento de textos, hojas de cálculo, gráficos, bases de datos,...), tanto en cuanto a lo que se refiere al empleo de Software estándar como a aquel otro que hayamos elaborado específicamente para la cobertura de nuestras necesidades de información y comunicación. Se pueden considerar como el entorno de procedencia de la información ya que ellas realizan labores principales de envío.



Unidades Analíticas.

Se contará con estas Unidades en cuanto a que constituyen el punto de recepción y procesamiento final de la información y las comunicaciones. Son el entorno destino ya que suponen que los datos se vacían desde las Unidades de aplicación. Dependiendo de la dimensión estructural que ofrezca nuestra Organización podremos encontrarnos con disposiciones perfectamente simples y con otras cuya composición se torne más complicada. En el último caso será necesario diferenciar entre

- *Unidad Central, receptoras de los resultados totales de cada uno de las áreas en los que este dividida la Organización, y las*
- Unidades Parciales, encargadas de recibir los datos de áreas intermedias para posteriormente enviarlos a la Unidad Central. Estas se convierten de este modo en el punto de conexión entre las Unidades de Aplicación y la Central.

Unidades de Respaldo.

Se puede considerar como la Unidad que realiza el apoyo global a las Unidades descritas anteriormente y a sus usuarios. Este apoyo se plasma en las siguientes funciones:

- Gestión de mantenimiento,
- Gestión de la formación,
- Modificación, adecuación y control de Software y Hardware,
- Planificación total de los procesos de comunicación - lanzamiento, entrada, salida y grabación,
- Control de la calidad de las comunicaciones y seguimiento de su factibilidad, rentabilidad, oportunidad y seguridad,
- Relación interna (usuarios) y externa (proveedores)



tecnológicas, supone un cambio radical en la Organización y unas consecuencias palpables. Veamos algunas.

Consecuencias en la estructura.

1.1.- Revisión de las Unidades organizativas.

Si basamos las estructuras del trabajo en sistemas de información, la operativización se desarrolla de forma diferente, debiendo estructurar las Unidades de acuerdo con las nuevas necesidades. De las estructuras basadas en las tareas y procedimientos se pasa a otras que ofrecen mayor atención a los proyectos y los procesos.

1.2.- Horizontalización de las estructuras.

Aunque ya hemos hablado de ello suficientemente, no está de más recordar que, una estructuración tecnificada permite que exista menor número de niveles. En una Organización basado en los sistemas de información, los conocimientos no se encuentran exclusivamente en los niveles altos de la jerarquía, sino que se reparten entre aquellos que, desde las estructuras inferiores, poseen conocimiento sobre el desarrollo de las funciones.

1.3.- Refuerzo de los Sistemas de comunicación.

Una Organización del mencionado estilo debe basar su funcionamiento en la ejecución correctísima de los procesos de comunicación interna y externa. Lo que antes, desde los modelos tradicionales, tardaba en llegar o se distorsionaba, o simplemente se perdía entre toda la maraña de comunicados, ahora se va a asegurar y acelerar. Los grandes flujos de información pueden circular entre distintos puntos de la Organización en tiempos inapreciables. La lógica de las comunicaciones electrónicas es la que va a conceder a la Organización unas posibilidades de crecimiento verdaderamente importantes.

1.4.- Tendencia hacia el determinismo tecnológico.

Se puede afirmar que, según la dirección hacia la que estamos evolucionando, no habrá posibilidad de controlar Organización alguna si no existe un núcleo basado en las tecnologías de la información. La implantación de estos sistemas tendrá una clara repercusión en todo el





conjunto de las organizaciones; desde los niveles jerárquicos más altos, hasta las tareas mecánicas y rutinarias. Si somos capaces de controlar estas tecnologías, controlaremos cualquier eventualidad que pueda distorsionar la correcta evolución de la Institución a la que pertenecemos.

Consecuencias en los puestos de trabajo

2.1.-Nuevas tareas.

Es evidente que, de procedimientos formalizados y mecanizados vamos a evolucionar hacia otros determinados por la creatividad y la simplificación de las tareas rutinarias y repetitivas. La necesidad de esta adaptación continua a las realidades cambiantes, va a favorecer que las nuevas tareas se desarrollen desde un alto dinamismo.

2.2.- Interacciones.

Con todo ello, no sólo cambia la clásica división de los puestos y las funciones, sino también la relación entre los diferentes niveles. El entorno variable y las realidades tecnológicas componen un sistema en el que los movimientos de información y las relaciones personales nos abocan hacia modelos que cohesionan las estructuras abandonando todas aquellas connotaciones que pretendían jerarquizar subjetivamente cualquier tipo de contacto. Las interacciones entre todos los miembros de la Organización, las conexiones entre diversos niveles y la combinación de los saberes y las disciplinas liberan a las Entidades de los conceptos personalistas y estancos de anteriores modelos de gestión. En estos momentos no caben aquellos gestores autosuficientes que manejaban toda la información y la distribuían con cuentagotas según sus peculiares apreciaciones. Sin una complementariedad, que vaya más allá del sentimiento de pertenencia a una determinada Organización, no se van a conseguir los efectos multiplicadores que la sociedad exige.

2.3.- Nuevas habilidades.

Será conveniente que el personal de las Organizaciones alcance un grado de formación técnica acorde con las orientaciones laborales





concurrentes. Las nuevas funciones requieren de un desarrollo de las destrezas profesionales que deben ir parejas con los desarrollos tecnológicos. No podemos decir que la cuestión no sea seria, al contrario. Debemos tener muy claro que los comienzos son duros, y que introducir procesos que no estaban dentro de los modelos acostumbrados va a llevar tiempo. De todos los modos, y así debemos considerarlo, tras unos primeros momentos de posible fatiga, los resultados van a confirmar que los esfuerzos han merecido la pena. El cambio debe derivar hacia situaciones de clara mejora, de lo contrario mermamos la propensión de la gente hacia ellos.

2.4.- Cultura organizacional.

Al cambiar los modelos y los procedimientos de Comunicación y de relación, los valores y las normas también cambian. Estos nuevos planteamientos hacen emerger nuevas actitudes que sustituirán a los viejos esquemas de relación. Las interacciones operativas hacen que se difuminen las divisiones jerárquicas ya que el complemento de los saberes normaliza la relación.

Consecuencias en la servucción

3.1.- Las intervenciones.

Esta claro que al introducir elementos tecnológicos en una Organización, no sólo cambia la estructura, sino que los productos, en nuestro caso intervenciones y servicios, van a sufrir una modificación considerable. La multiplicidad de medios que nos ofrecen los avances técnicos encauzan hacia una producción de servicios mejor y más ajustada a la necesidad de los usuarios. Por otra parte, la introducción de nuevas ofertas va a posibilitar una renovación continuada de las prestaciones y, por tanto, una multiplicación de los usuarios.

3.2.- La productividad.

A raíz de los nuevos procedimientos surgen modelos que vislumbran la optimización de la producción desde criterios que giran en torno a la flexibilidad lineal y la calidad. En este sentido se plantea como verdaderamente importante poder ajustar los servicios prestados a las necesidades cambiantes del entorno (flexibilidad) y hacerlo de forma que exista un comportamiento directo entre la corrección de las





gestiones operativas de servucción, y aquellas que se derivan de la satisfacción de los usuarios (calidad).

3.3.- La distribución.

Es inherente a todo lo que hemos visto más arriba, apreciar y considerar la multitud de posibilidades que se nos abren para alcanzar nuestros objetivos. Las nuevas tecnologías nos ofrecen la posibilidad de renovar los escenarios de intervención: los planteamientos difusión y distribución de los productos elaborados está enormemente enriquecida por los innovadores medios. Imaginar que la conducción de un determinado número de obras producidas por una Entidad no puede quedarse en los circunstanciales espacios de distribución al uso, supone prever un enriquecimiento ascendente de cuantas posibilidades de participación venían dándose hasta ahora. Los modelos de consumo cambian, las formas de distribución no puede hacer otra cosa que adaptarse a los medios y a los hábitos. Planificar de espaldas a ellos es perder las capacidades de crecimiento.

APLICACIONES BÁSICAS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

El modo de proceder de cada una de las Unidades descritas anteriormente dependerá de las necesidades que deba cubrir y de las tareas que se le encomienden. Siendo así nos encontraremos con que los aspectos que cubre un Sistema informativo de gestión pueden diferenciarse según las siguientes categorías:

1. *Procedimientos básicos* (textos, calculo, control de inventario, desarrollo ofimático, gestión especializada de datos, plantillas de conexión y correo electrónico)
2. *Apoyo a la dirección* (generación y procedimientos de informes, sistemas de comunicación interna, información documental, toma de decisiones)
3. *Comunicación externa* (centros de documentación, consultas telemáticas, redes, sistemas de acceso múltiple, www...)





DESARROLLO DE SISTEMAS	
APLICACIONES DE GESTIÓN	APLICACIONES INSTRUMENTALES
<ul style="list-style-type: none"> · Creación de programas y software específico · Actualización y mantenimiento de bases de datos · Programación y control del flujo de información · Gestión documental · Telemática aplicada al transporte de la información · Formación de usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización y mantenimiento de tecnologías - Seguridad en los sistemas e instalaciones - Desarrollo ofimático integral - Planificación de recursos - Control de las inversiones - Conversiones y planificación de sistemas - Desarrollo de estándares - Funcionamiento operativo - Asistencia de programación

MAGNITUDES GLOBALES		
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	PROMOCIÓN DE LA PRODUCCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> · Control financiero · Control de inventario · gestión documental y tratamiento de la información · Comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> · Seguimiento personalizado · Control de jornadas · Control de incidencias · Formación 	<ul style="list-style-type: none"> · Comunicación interactiva · Centro de documentación · Ediciones digitales · Redes

Estos procedimientos vendrán señalados por los cauces de flujo, teniendo en cuenta, como decíamos más arriba, que serán determinados desde criterios de jerarquización de forma que cada Unidad reciba y envíe los datos necesarios para el desarrollo global y óptimo de la gestión.





Una vez que hemos definido exhaustivamente el contenido de cada una de las Unidades y cuantos aspectos estructurales y de dimensión les son propios, es importante que se establezcan claramente los criterios de acceso a ellas y, por lo tanto, a la información que contienen. Así, la clarificación del acceso pasa por determinar, no sólo quién tiene derecho a entrar y cómo, sino que los agruparemos según los siguientes modelos:

1. - Según su grado de implicación

- * *Acceso externo.* Determinar los modos, medios y filtros que permitan a personas ajenas a la Organización acceder a determinados contenidos, específicamente tratados e incluidos para su tramitación pública.
- * *Acceso interno.* A través de requerimientos, basados tanto en el nivel jerárquico como en las necesidades funcionales y de tarea, señalar los criterios oportunos para que las personas indicadas, pertenecientes a la Organización, tengan acceso a las informaciones y a los contenidos que su misión requiere.

2. - Según su proximidad.

- * *Acceso remoto.* A partir de redes externas e Internet a los equipamientos propios de la Institución.
- * *Acceso presencial.* En los mismos equipos que la Institución posee y que, bajo criterios específicos se ponen a disposición de clientes internos o externos.



	ACCESO INTERNO	ACCESO EXTERNO
ACCESO PRESENCIAL	Procedimientos instrumentales básicos de administración y gestión (aplicaciones contables y financieras, documentación textual, integración de datos)	Centros de documentación e información de uso público mediante unidades de consulta
ACCESO REMOTO	Intranet/Internet y teletrabajo	Ediciones digitales e Internet

CRITERIOS DE ACCESO A LOS CANALES DE INFORMACIÓN

Veamos, para finalizar este apartado, aquellas Unidades de gestión estratégica en las que un sistema de información va a participar e influir⁴⁶. En todas ellas, y especialmente en los apartados señalados en el cuadro, habrá que destinar las correspondientes aplicaciones tecnológicas para que su ejecución se vea enriquecida con las ventajas que estas nos reportan.

Unidades de Convergencia. Son las encargadas de determinar los objetivos funcionales y estratégicos de una Organización. Estas Unidades van a tener influencia en los apartados siguientes:

- Dirección técnica y estratégica del Servicio
- El consenso entre los intereses individuales y los de la Entidad
- La comunicación entre los diferentes niveles de la Organización
- El control de las operaciones y de los resultados
- El clima organizacional
- La cultura de la Organización

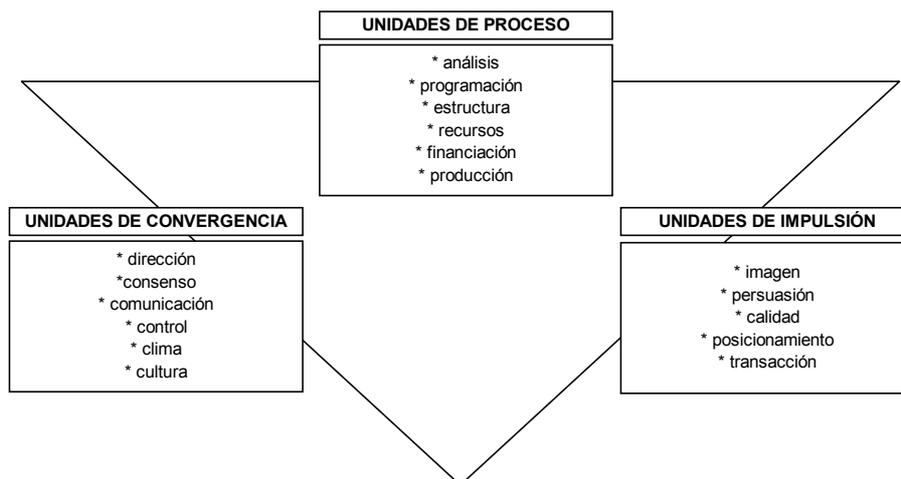
⁴⁶ Fuente: "Encuadre estratégico de la Gestión Sistémica". Insa Alba, J. R. 1994

Unidades de Proceso. Implicadas directamente en los procesos tácticos y operativos de la Entidad, es decir aquellos que suponen el movimiento activo para conseguir los objetivos planteados en la Unidad anterior. Sus responsabilidades girarán en torno a:

- La programación como elaboración de los contenidos específicos y la producción real de los servicios
- La composición orgánica de la Organización
- Los recursos que deberán ser destinados para la ejecución de las operaciones
- La financiación, aplicación y seguimiento de los planes económicos

Unidades de impulsión. Responsables de la armonización con el entorno y encargadas de la relación con los ciudadanos. Sus objetivos fundamentales:

- Desarrollar la imagen de la Organización
- Controlar la calidad de la atención al destinatario
- Definir mecanismos de persuasión
- Idear el posicionamiento
- Determinar los criterios de transacciones y ventas



LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS UNIDADES DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



LA COMPLICIDAD DE LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN

Tal y como mencionaba más arriba, la implantación de nuevas tecnologías para la gestión requiere, por parte de todos los niveles de la Organización, un perfecto conocimiento de sus características, objetivos y mecanismos de funcionamiento. Para ello, no cabe duda, que lo verdaderamente importante es que exista una auténtica implicación de todos cuantos componen el entorno institucional. Si en anteriores apartados comentaba la imperiosa necesidad de implicación de los niveles directivos, no dejaré de resaltar ahora la necesidad de que el resto de los componentes adquieran una actitud de predisposición hacia el avance tecnológico. Esto, evidentemente, no brota de la nada. Los trabajos de motivación y de información por parte de aquellos que tienen los conocimientos técnicos y las responsabilidades organizativas, son cuestiones que no pueden dejarse a la improvisación. Un sistema de información, nacido habitualmente desde la nada, o, en el mejor de los casos, desde el reciclaje de antiguos elementos, requiere de una implicación operativa que, comenzando por los niveles superiores, sea capaz de captar la energía suficiente para desarrollarse.

En palabras de Monforte:

No considerar aspectos tan importantes como la actitud de las personas hacia las tecnologías de la información, la cultura informática y vocación innovadora de nuestro personal, sólo puede conducir al fracaso de cualquier estrategia que formulemos. Tan importante es el plan en sí como la capacidad de liderazgo del responsable de informática, la facilidad de contagio hacia todos los niveles de la Organización, el control de expectativas y el grado de integración entre usuarios y especialistas informáticos. ⁴⁷

⁴⁷ Monforte, M. "Sistemas de Información para la Dirección". Ediciones Pirámide. Madrid 1995





Teniendo en cuenta lo mencionado, pretendo apoyar las responsabilidades y los grandes principios de implicación en los tres niveles siguientes:

- Los niveles directivos.
- El responsable de sistemas.
- El departamento de sistemas de información.

Los niveles directivos.

Como vengo insistiendo, éstos son los verdaderos responsables de la puesta en marcha y correcta evolución de los procesos. Tengamos en cuenta que, a pesar de la profusión teórica de los nuevos modelos de dirección colegiada, delegación de responsabilidades, técnicas de decisión multicriterio, etc., todavía se tiende a centralizar de forma excesiva las decisiones alrededor de los criterios personalistas. Seguro que este será el mayor impedimento con el que nos podremos enfrentar a la hora de plantear la instauración de un sistema informático de gestión, o sea, el desconocimiento sobre estas materias y tecnologías de quien tiene el poder de decisión.

No obstante se trata de recordar que cualquier cuestión relacionada con los Sistemas de Información, no sólo es competencia de los técnicos informáticos, sino que forma parte de la estrategia global de la Entidad, ya que influye directamente en la evolución y el potencial de desarrollo a medio y largo plazo. (Teniendo en cuenta que la evolución de los objetivos y la creación de nuevos modelos de intervención suponen, no sólo un claro enriquecimiento de las alternativas, sino una apuesta por el crecimiento de la Entidad). La creación de un ambiente de innovación adecuado, las garantías de recibir y escuchar cuantas propuestas de evolución surjan desde cualquier nivel de la Organización, la incentivación de iniciativas y la conjunción de los criterios de los usuarios y los técnicos, suponen las líneas de intervención que deberán tomar los niveles de dirección si desean fomentar un auténtico y ordenado progreso.





El responsable de sistemas.

Tal y como nos recuerda Manfredo Monforte⁴⁸, quienes ostentaban la responsabilidad de los departamentos de informática, han visto modificados sus papeles, evolucionando hacia un concepto vinculado con la noción de responsable de sistemas de información. Esto es así ya que las tecnologías informáticas han pasado de tener papeles fundamentalmente instrumentales a adquirir otros más globales y relacionados con los conceptos de dirección estratégica y de relaciones comunicacionales internas y externas. No es de extrañar que todos estos niveles se acerquen cada vez más a los estamentos superiores e integren sus actividades en fundamentos correspondientes a las decisiones directivas.

Ya no sólo son necesarios los conocimientos técnicos específicos, sino que se requiere una participación amplia y decidida en aquellos aspectos ligados con las características estratégicas de la Organización, como Entidad global, e integrados en la planificación de la Entidad. El responsable de sistemas debe completar fusiones que van desde la coordinación de los recursos informáticos y su integración en los objetivos de desarrollo de la Institución, hasta otras que alcanzan una implicación directa en las labores de dirección:

- Apoyo técnico y asesoramiento a los cometidos de los niveles superiores.
- Coordinación y adecuación entre los equipos y las aplicaciones necesarias.
- Nexos de unión entre la alta dirección y los usuarios de las tecnologías, sirviendo de canal transmisor entre las necesidades y demandas de cada uno de los niveles.
- Integración de las necesidades y conocimientos tecnológicos con aquellos directamente relacionados con la misión de la Organización.

⁴⁸ Monforte, M. Op. Cit.





El departamento de sistemas de información

Si nos basamos en lo mencionado hasta el momento la primera noción que va a desprenderse del departamento de sistemas de información es que, al contrario de lo que hasta el momento ocurría con los clásicos y aislados departamentos de informática, si es que existían, debe esta compuesto por personas que, añadiendo los lógicos conocimientos técnicos, se vean enriquecidos por un claro conocimiento sobre la entidad interna y externa de la Organización en la que están trabajando, y participen activamente de sus objetivos y su misión global. La multifuncionalidad y diversidad formativa de sus componentes es una de las necesidades clave para la formación de un departamento de sistemas de información. Lo contrario nos aboca a que exista una inconveniente disfuncionalidad entre las peculiaridades tecnológicas y las necesidades reales de aplicación; apreciamos la necesidad de conjugar estos dos aspectos, el tecnológico y el de intervención, concluiremos en que un departamento como este se justifica en su totalidad siempre que sirva como instrumento de impulsión estratégica.

Siguiendo estas líneas, la implicación de un departamento de sistemas de información, dentro de la estructura general de una Organización se centrará en los siguientes aspectos:

- Desarrollo y seguridad de sistemas
- Consultoría y asesoría de programación
- Gestión de los contenidos de información
- Integración y expansión hacia nuevas tecnologías
- Planes de formación de los usuarios
- Asistencia técnica

Dada la influencia que este departamento va a tener en la evolución de la Entidad deberemos tener en cuenta que su disposición dentro de la estructura organizativa va a tener una importancia considerable. De este modo deberán gozar de una descentralización suficiente que les permita acceder, y ser accesibles, a y desde cualquiera de los niveles y puestos de la Organización. La actual facilidad de conexiones telemáticas mediante redes, va a posibilitar, además, que estos requerimientos de expansión puedan ser llevados a





la práctica en su máxima expresión. No olvidemos, sin embargo, que siempre será necesaria una cierta concentración, en el sentido que, es una de sus funciones la de coordinar las competencias de adaptación tecnológica y desarrollo de las aplicaciones. Otra cosa es que, una vez generadas estas aplicaciones cada nivel las ejecute de forma descentralizada y utilice de forma individualizada lo que el departamento de sistemas ha programado.

En cualquier caso no estaría de más comentar que, centralizada o descentralizadamente, la composición de un departamento de sistemas de información pasara inexcusablemente por aglutinar las siguientes disciplinas:

- *Planificación y desarrollo de sistemas*, atendiendo las labores relacionadas con los planteamientos estratégicos. (En este nivel de la estructura del departamento donde va a tomar todo su sentido la multifuncionalidad deseada).
- *Soporte técnico*, cubriendo los aspectos relacionados con los trabajos instrumentales y mecánicos. Su especialización no pasa por el aislamiento, antes bien, las referencias sobre las necesidades globales del entorno institucional es algo fundamental
- *Mecanización y explotación de datos*, trabajando en labores básicas como la digitalización, preparación de datos y actualización. Esta claro que esta labor de mantenimiento requiere de una abundante participación en los conocimientos básicos y en los contenidos que se conjugan. De lo contrario la mecanización, al realizarse desde uno fría automatismo, abandona todas las características de implicación global.

CONSIDERACIONES SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Uno de los cauces de razonamiento que nos obligarán a determinar exhaustivamente los criterios para la implantación de los sistemas informáticos de gestión, provienen de la propia evolución





tecnológica a la que irremediablemente nos vemos sometidos. Así, desde este punto de vista deberemos prever aquellos elementos que, presumiblemente, van a marcar la evolución de los propios fundamentos consubstanciales a la informática, de forma que nuestra evolución vaya pareja con los esquemas generales y nos veamos arrinconados lo menos posible. De este modo, deberemos plantear los sistemas de información teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- *Normalización de los estándares* de comunicación de forma que exista una conectividad máxima y sea fácil la migración a aplicaciones más desarrolladas
- *Apertura de los sistemas* operativos para permitir una interface simple con los periféricos y la utilización de aplicaciones multimedia.
- *Simplificación de las operaciones* y la utilización de los terminales de forma que sea agradable la interacción entre la persona y la máquina.
- *Integración de los procedimientos* a través de la programación multitarea, multiproceso y multiusuario.
- *Previsión de redes digitales* de servicios integrados que faciliten el intercambio electrónico de documentación.

No debemos olvidar, por ultimo, que la implantación de un sistema informático va a influir decisivamente en la evolución de una Entidad, de tal modo que debe abordarse desde un planteamiento serio, desde una atención especializada y desde los fundamentos que más arriba hemos esbozado. Son decisiones que, más allá de la simple elucubración sobre la necesidad o no de comprar un ordenador, nos van a llevar a aplicar disposiciones que, por su importancia y magnitud, van a interrelacionar equipos con personas y, estos a su vez, con la estructura global de la Institución.

Vayan las siguientes consideraciones, tomadas como elementos de recapitulación, sobre los criterios globales para la implantación de Sistemas de Información.





INDISPENSABLE

- Considerar los objetivos generales y estratégicos de la Organización.
- Considerar como elemento primordial la agilización de los procesos administrativos y la simplificación de las aplicaciones.
- Considerar las necesidades, explícitas o implícitas, de los usuarios, así como su capacidad de adaptación y sus actitudes ante los cambios.
- Considerar las posibilidades reales de la Organización y aplicar varemos comparativos en cuanto a la relación coste/beneficio
- Identificar certeramente las necesidades de la Entidad ejecutando una priorización de las mismas y, por tanto, una eliminación de lo innecesario
- Unificar las actuaciones con el fin de no multiplicar las exigencias de datos e informes.

PROPÓSITOS

- Adaptar los procesos a las nuevas culturas administrativas
- Integrar los sistemas y la documentación de forma que exista agilidad en el acceso a la comunicación.
- Intercomunicar globalmente a los trabajadores implicados en los programas y desarrollo de la Organización.
- Modernizar los sistemas de comunicación e información internos y externos.
- Mejorar los servicios y la prestación al público objetivo.

PROCESO

- Definición de la estructura operativa de la Entidad.
- Estudio de necesidades.
- Diagnostico de la situación actual.
- Clarificación del sistema y definición de su estructura
- Valoración económica y humana
- Priorización de las necesidades
- Detección de los factores de riesgo.





PRESCRIPCIÓN

- La Unidad de sistemas de información trabaja como elemento centralizador de las comunicaciones con el resto de departamentos y áreas de la Entidad. Desde la planificación hasta la ejecución y renovación de los datos.

NATURALEZA

- Modernización del desarrollo operativo interno
- Modernización, avance y adaptación a los cambios sociales.
- Oferta de servicios renovados y adecuados a las necesidades emergentes.
- Crecimiento progresivo y adecuado de las instituciones.

UTILIDADES

- Comunicación interna. Creación de formularios de trabajo (operativos, informativos, valorativos) que, mediante soporte informatizado produzca cuantos elementos documentales son necesarios para la gestión de la Organización.
- Comunicación externa. Creación de aplicaciones que permitan la interrelación entre la Entidad y los ciudadanos y/o público objetivo (individuos, grupos, organizaciones,...)





CONDICIONES

- Presentar la información de forma operativa, útil, analizable y comparable.
- Definir con claridad las responsabilidades y los flujos.
- Confeccionar los documentos teniendo en cuenta la presentación de todos los datos relevantes.
- Ajustarlos de forma que no se confunda la cantidad de datos con la precisión de los mismos.
- Motivar a los destinatarios y a los usuarios sobre su importancia estratégica para la gestión de la Institución.
- Posibilitar la circulación de documentación sin la necesaria participación del ordenador.
- Flexibilizar la creación de las aplicaciones de forma que podamos actualizar según la evolución de las necesidades.
- Determinar los plazos de forma que la información llegue a los puntos de destino con la corrección temporal pertinente.
- Actualizar cíclicamente los datos.
- Condensar los datos o combinarlos en documentos únicos siempre que se pueda.





LA INFLUENCIA DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS EN EL DISEÑO ORGANIZATIVO

“Todos los sistemas (científicos, artísticos, sociales) son fundamentalmente conservadores y tratan de seguir imponiendo sus principios aun cuando o aun donde no son ya operativos. [...] Sólo cuando un nuevo entorno o una nueva época las hace absolutamente inútiles, empiezan los individuos a cambiar su conducta. Y aun así.

(Xavier Rubert de Ventós. Ética sin atributos.)





NUEVOS MODELOS: NUEVAS TECNOLOGÍAS

Se puede afirmar, sin ningún género de dudas que cualquiera de los procesos de intervención social (siempre que pretendan una adecuación completa entre las necesidades sociales y sus programas de intervención), esta abocado a desarrollarse a partir de las propuestas basadas en los emergentes sistemas de comunicación e información. La conclusión lógica no es otra: a partir de la revolución que están imprimiendo las nuevas tecnologías cada vez será más importante, tanto para la gestión de los procesos como para la absorción de las propuestas por parte de sus destinatarios, que los acontecimientos se vean mediatizados por los recursos informáticos y de comunicación.

Con ello no podemos perder de vista que todo este tipo de tecnologías plantea serios problemas a gran parte de los colectivos, no sólo en cuanto a la dificultad que estos modelos tienen para adaptarse técnicamente a los adelantos (la rápida evolución de los componentes técnicos de hardware y software suponen graves problemas para las economías de las Organizaciones), sino que, yendo más allá, la mayor dificultad, a mi modo de entender, se desprende de la falta de conocimiento real que los miembros de estas Organizaciones tiene sobre todos estos nuevos procedimientos.

En todo caso existen dos ámbitos que, necesariamente, deben modificarse de forma radical. Por una parte el ámbito de gestión que hasta ahora hemos ido analizando; y, por otra el ámbito del consumo. Nos detendremos, ya que no lo hemos tratado, en el ámbito de consumo. Para ello nos centraremos seguidamente en considerar alguna de las modificaciones que van a sufrir las intervenciones según los modelos acostumbrados. Estas van a ser las más importantes.

- * Consideraremos en primer lugar *el espacio*. Este, a diferencia de lo sucedido hasta el presente, no tiene que estar representado por el entorno físico habitual (centro cultural, bibliotecas, sedes...) sino que, sin perder la importancia inmediata que éstos tienen, pueden ir siendo ampliados y complementados por las asistencias virtuales,





es decir las que no se circunscriben a un tiempo y un espacio determinados.

La *interacción* entre el ofertante y el consumidor tiende a pasar del plano presencial al remoto. En términos de Luciano Galliani:

"Estamos asistiendo a la aparición de ambientes [...] tecnológicos, en los que los sistemas multitarea entroncarán los acontecimientos [...] y facilitando una participación más flexible y abierta."

- * Por último, accedemos a una *universalización* de las ofertas. Una traslación de las culturas locales que permitirá una transferencia comunicativa amplia, ajena, por completo, a la tiranía de las lógicas físicas. Los nuevos escenarios no se circunscriben al entorno inmediato sino que traspasan los horizontes habituales y se ponen al servicio de una amplísima gama de consumidores.

No obstante, y además de lo mencionado antes, estamos asistiendo desgraciadamente a momentos en los que la "operación espectáculo" es la única que vende, la única que, parece ser, justifica los enormes gastos que se realizan. Sin embargo, y analizando fríamente sus incidencias no me cabe la menor duda que estamos perdiendo esfuerzos e inversiones que podrían estar destinadas a consolidar modelos de intervención acordes con las responsabilidades reales de las organizaciones que nos ocupan.

No obstante, todo esto requiere un replanteamiento de los conceptos globales en cuanto a los modelos y técnicas de programación e intervención e, incluso, en cuanto a las lecturas sobre lo que los públicos objetivos demandan y estiman.

Con todo, no podremos desarrollar estos nuevos escenarios sociales en su máxima expresión si antes no hemos trabajado en tres líneas fundamentales:

- Renovar la oferta cívica y social desde modelos de intervención y gestión basados en las nuevas tecnologías. Las redes de comunicación y los sistemas virtuales dominarán los procedimientos de creación.





- Promover entre los individuos y los colectivos ciudadanos la participación activa en los roles de comunicación y en las tecnologías interactivas.
- Planificar los procesos de formas que exista una clara interdependencia relacional entre la producción y el consumo, es decir, una interactividad abierta entre las instituciones y los ciudadanos, a través de los productos telemáticos.

Las nuevas tecnologías deben ser un foco multiplicador que imponga a la experiencia inmediata unos tintes de crecimiento basados en la traslación de las realidades, o lo que es lo mismo, en la inmersión en los "mundos posibles".

Así, la aparición de estas tecnologías sitúan al ciudadano en una posición activa basada en la interacción y en la experiencia: esto es, por una parte estas tecnologías van a permitir que las ofertas interactivas se conviertan en un proceso dinámico en el que el receptor participe abiertamente, y, por otra, a partir de la participación progresiva se irán acumulando habilidades que, a su vez, permitirán adentrarse en experiencias posteriores ampliamente novedosas. Este enfoque convierte al individuo en un explorador con capacidad para contribuir al desarrollo de las ofertas (si es que la interactividad va más allá de la relación entre la máquina y el individuo y eso se abre a que el usuario realice funciones de programador).

Las redes de comunicación ciudadana, en las que individuos y colectivos pueden estar interconectados, deben predisponer a las actitudes necesarias para plantease la intervención social del futuro. Los conceptos de participación y comunicación a los que hasta ahora estábamos acostumbrados deben dar un enorme giro y situarse frente a los retos que vienen apareciendo. No cabe duda que, una utilización concienzuda, razonada y con conocimiento de los procesos telemáticos, puede colaborar ampliamente a interrrelacionar intereses, facilitar el conocimiento entre los individuos, ampliar las expectativas y acceder dinámicamente a los niveles de decisión.

No voy a pretender, ni mucho menos, que en cuestión de un abrir y cerrar de ojos, y por las locuras de unos cuantos visionarios, las





cosas vayan a cambiar como para que se note. Sería deseable pero es francamente ilusorio. Muchos factores deben mudar en nuestros entornos para que se puedan aplicar, ampliamente, esquemas como los que venimos comentando. Muchas actitudes deben modificarse para que se termine de una vez por todas con modelos de gestión vacuos y anodinos, personalistas o sectarios, improvisados y pusilánimes. Mucho tienen que conjugarse las fuerzas cívicas, políticas y técnicas para que el trabajo de gestión tenga la pertinente seriedad y profundidad como para no ir dando, de continuo, los bandazos oportunistas y vanidosos que venimos sufriendo. En fin.

Si todo lo que a lo largo del libro debe venir presentado por una auténtica voluntad de cambio y capacidad para realizarlo, el capítulo que ahora nos ocupa marca una verdadera revolución tanto en los conceptos del desarrollo laboral propiamente dicho, como en los criterios, actitudes y disposición de los individuos que forman las Organizaciones. De nada servirá en adelante plantearse fórmulas de dirección y ordenación, en cualquier tipo de Entidad, si no se hace desde las referencias y orientaciones de los procesos telemáticos que vayan incorporándose al entorno técnico. No nos engañemos, hace falta voluntad, compromiso, tesón y una alta capacidad para asumir riesgos y errores, sin embargo, tampoco debemos olvidar que, mucho de lo que hoy conforman realidades incuestionables, ayer fueron anticipaciones.

REDES CORPORATIVAS DE DESARROLLO

Aunque no nos adentremos en los conceptos técnicos de una red es conveniente que introduzcamos las posibilidades de gestión que nos brindan. Además, estoy convencido de ello, en lo que respecta a estos temas, los textos son de "hoja caduca", es decir, incluyen informaciones tecnológicas que tienden a quedarse obsoletas en menos de nada. No es, por otra parte, misión de esta obra profundizar en conceptos técnicos de esta índole, sino, como he dicho, de ofrecer pautas que orienten sobre los posibles caminos y métodos.





Comencemos pues por acotar el término. Una Red Corporativa de Desarrollo es un canal de comunicación a través del cual una serie de colectivos y/o individuos están conectados entre sí de forma que pueden compartir recursos, programas e información.

Las características principales de estas redes las encontramos en su

- *Cobertura*: normalmente se limita a usuarios acotados por su pertenencia a la Organización,
- *Usabilidad*: cualquiera de los usuarios debe acceder a ella sin un alto grado de conocimientos informáticos,
- *Flexibilidad*: para poder adaptar progresivamente los programas a necesidades emergentes, y
- *Descentralización*: permitiendo que los usuarios de la Entidad accedan a una información compartida.

Con todo, a la hora de instalar una red, deberemos considerar el tiempo y el esfuerzo que van a tener que invertir los usuarios para formarse y familiarizarse con su manejo. De otro modo: si ejecutamos un sistema de red debe servirnos para resolver problemas, no para crearnos otros; o lo que es lo mismo: debe contribuir eficazmente a crear procesos de trabajo que aumenten la productividad y la eficacia de los servicios prestados.

No obstante, ya se ha mencionado en algún momento, cualquier adaptación tecnológica requiere su tiempo, por lo que deberemos ejercer una auténtica labor de motivación hacia los usuarios para evitar en todo lo posible las reticencias al cambio y el miedo a las nuevas tecnologías. En todo caso siempre encontraremos personas que, por su situación laboral, sus conocimientos, o sus actitudes ante la implicación en procesos organizacionales, presenten problemas de ardua superación. Si eso es así, si lo prevemos, deberemos realizar una consecuente selección y/o reorganización del personal que vaya a utilizar la red. Lo triste es no poder aplicar nuevos métodos que optimicen los resultados y faciliten las labores sólo porque no se pueda emprender una redefinición de los puestos.

En definitiva, una red debe ser planteada como una respuesta a una serie de necesidades, expresadas manifiestamente por aquellos que





están implicados en las posibles soluciones, o bien derivada de las observaciones y análisis de personas expertas en la gestión de Organizaciones.

No obstante, y aunque en principio las utilidades que se le pueden extraer a una Red corporativa dependerá del tipo de trabajo que se desempeñe, encontramos una serie de ventajas, que podemos considerar como generales, para los cometidos que a nosotros nos interesan. Veamos.

- *Mayor distribución de la información.* Al estar integrados en una red podemos acceder, de forma más rápida, a un montante de información que de otro modo nos costaría trabajo adicional, o, en el peor de los casos, se nos sería denegada. En este aspecto deberemos superar las reticencias que todavía existen, por parte de los niveles superiores, a que pueda existir un abordaje a aquellos datos que desearían tener protegidos. No cabe duda que este temor parte habitualmente de los conceptos de gestión basados en la jerarquía estricta y en el control informativo como práctica de poder.
- *Mejora la obtención, procesamiento y almacenaje de los datos.* Al facilitar el acceso compartido a unos determinados datos, confluimos en un auténtico incremento de la viabilidad para desarrollar con ellos las tareas necesarias. Si podemos compartir los archivos precisos y su utilización común permite la interactividad de las informaciones, el enriquecimiento de los contenidos es algo que viene por supuesto. Imaginemos que en un monopuesto existe una persona encargada de actualizar determinada base de datos, y que ésta, a su vez tiene que distribuir periódicamente al resto de los compañeros la información procesada. El trabajo se complica por varias vías; primero, por la posibilidad de ausencia de esta persona (en el caso de estar conectados a una red cualquiera puede desarrollar esta misión), a continuación, por los inconvenientes de las grabaciones y las pérdidas de tiempo y dinero (las grabaciones, en este caso, tiene riesgo de extravío y error).



- *Reduce la duplicidad de los trabajos.* En ocasiones varias personas pueden estar realizando trabajos paralelos en archivos diferentes. Compartirlos supone que todo ese tiempo y esfuerzo van a poder invertirse en otras tareas más precisas. Esta ausencia de duplicidad va a contribuir, por otra parte, para que los datos se enriquezcan con los criterios de las diferentes personas que van a participar en su uso. No obstante, será necesario limitar, en algunas ocasiones, las posibilidades de ampliación de los ficheros. Lo plantearemos de dos modos: bien limitando las personas con capacidad de introducción de datos, bien concretando unos criterios que reduzcan la subjetividad.
- *Unifica los sistemas y los procedimientos documentales y administrativos.* Paralelamente con lo anterior encontramos este atributo. Tanto es así que nada de lo dicho anteriormente lo podremos poner en práctica si cada uno de los usuarios ejecuta sus cometidos, por muy buena intención y voluntad que ponga, desde sus criterios más personales. La utilización de una red supone que existen unos cánones de obligado cumplimiento que unificarán, tanto las rutinas requeridas para su uso, como los formatos documentales. No cabe duda que, en las fases dedicadas a la planificación de la red, deberemos realizar esfuerzos para concretar, lo más estrictamente posible, cuantas pautas conlleven a esta unificación. Por otra parte y una vez conseguido este nivel de cohesión, observaremos como las gestiones y sus resultados mejoran en rapidez y eficacia. Este ejercicio de síntesis nos llevará, con toda seguridad a prescindir de procedimientos vacíos e estériles que no hacen sino aumentar excesivamente la burocracia sin colaborar para nada en la eficacia de la gestión. La síntesis documental y su aplicación en la red nos ahorrará, seguro, pasos innecesarios.
- *Posibilita compartir los programas y los informes.* No sólo los archivos de datos y los directorios pueden ser compartidos; en este momento gran parte de los programas que están en el mercado tienen la posibilidad de ser aprovechados por varios usuarios en red. La rentabilidad que se puede extraer es

considerable ya que, en estos mismos programas, suele existir la posibilidad de crear plantillas que sirvan como modelos para cumplimentar informes. Con ello la unificación documental de la que antes hablábamos se facilita sobremanera por dos partes: una al acceder de forma automatizada a los modelos estandarizados, y otra por la posibilidad de proceder al archivo electrónico de estos.

- *Aumenta el nivel de comunicación y coordinación de las labores en los grupos de trabajo.* Resultado de todo lo anterior es esta característica. La facilidad de interrelación que proporcionan las redes locales, nos va a permitir también que planifiquemos los trabajos desde la perspectiva de la acción grupal y de los trabajos por especialización. Cuando en algunos momentos las labores debían desarrollarse de forma aislada, cada uno en su puesto de trabajo, surgían a menudo dificultades para comunicar resoluciones (falta de coincidencia temporal o espacial, ausencias imprevistas, acumulaciones excesivas de compromisos), cuestión que dilataba sobremanera el proceso de liquidación de las tareas; es desde este modelo interactivo desde donde la comunicación se torna amplia y abierta. La coordinación directa entre todas las personas implicadas en procesos comunes de trabajo va a conllevar, además de esta riqueza propia que deviene de la multiplicación de las referencias, una mayor agilidad y facilidad para completar los cometidos.
- *Reducen el riesgo de parones por avería.* Supongamos que en uno de los equipos de la Organización se concentra un cúmulo de información importante y que esta necesita ser distribuida con urgencia entre los miembros comprometidos en un proceso determinado de trabajo. Supongamos que desgraciadamente ese equipo haya sufrido un repentino deterioro y este lo suficientemente averiado como para tardar unos cuantos días en ser reparado. El contratiempo puede generar una serie de adversidades, más o menos graves, y en todo caso perjudiciales para el correcto desarrollo. Estas situaciones se reducen drásticamente, dependiendo esos si del modelo de red que se haya

instalado, aplicando un sistema de red local que se responsabilice de la gestión de la Organización. En todo caso, siempre habrá algún puesto que pueda acceder a la información almacenada y concluya la necesidad de informar al resto.

Aplicaciones de las redes corporativas

En todo caso, y de forma general como hemos visto, la ventaja de una red la encontramos en las posibilidades para compartir recursos. Siendo así, y por determinar más concretamente este argumento, diremos que, hoy por hoy, encontramos cuatro aspectos que resultan relevantes y justificadores, por si mismos, para la implantación de una red corporativa:

- Uso compartido de documentos.
- Comunicación interpersonal.
- Racionalización de periféricos.
- Participación en redes globales.

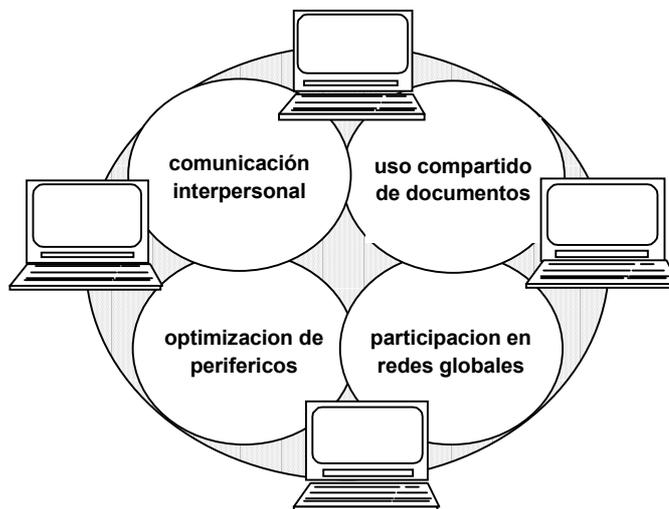


GRÁFICO DE UNA RED DE ÁREA CORPORATIVA



Uso compartido de ficheros.

Se puede decir que, quizá, ésta sea una de las ventajas más importantes de una red de área local. Consiste en la posibilidad de manejo de documentación por todos los usuarios de la Organización sin tener que duplicar, por una parte, los trabajos de ejecución, y, por otra, sin la necesidad de hacer copias en papel. El acceso general a los ficheros supone una gran ventaja ya que cualquier mejora que uno de los usuarios introduzca en el fichero correspondiente, se verá inmediatamente reflejada y dispuesta para el resto.

Contamos con una ventaja añadida: la creación de directorios compartidos. En este caso podrán crearse directorios a los que se permita el acceso por departamentos o unidades de gestión de la Entidad. En todo caso la creación de un directorio individualizado para cada grupo de trabajo, va a facilitar enormemente el acceso rápido y directo a la información necesaria. Es evidente que, estas aplicaciones, mejoran considerablemente el trabajo colectivo, a la vez que se evitan las distorsiones por dispersión.

Comunicación interpersonal

Una red corporativa permite la comunicación entre todos los miembros de la Organización mediante el intercambio de mensajes, informaciones y documentos, con la evidente ventaja de la inmediatez. La interacción conlleva una elevada agilidad en el contacto (se sustituyen los lentos y a veces inseguros envíos de papel), a la vez que permite ahorrar tiempo para el traspaso de información. No es desdeñable tampoco la diferencia de coste que supone en relación con los envíos por fax, así como la posibilidad de tratamiento y manipulación de los textos que nos son enviados y que, a su vez, podemos nosotros remitir a su origen. La solicitud inminente de tareas, la ampliación de comunicados, la información específica, el incremento de datos, etc. son aspectos que van a facilitar la eficiencia de gestión.





Racionalización de los periféricos.

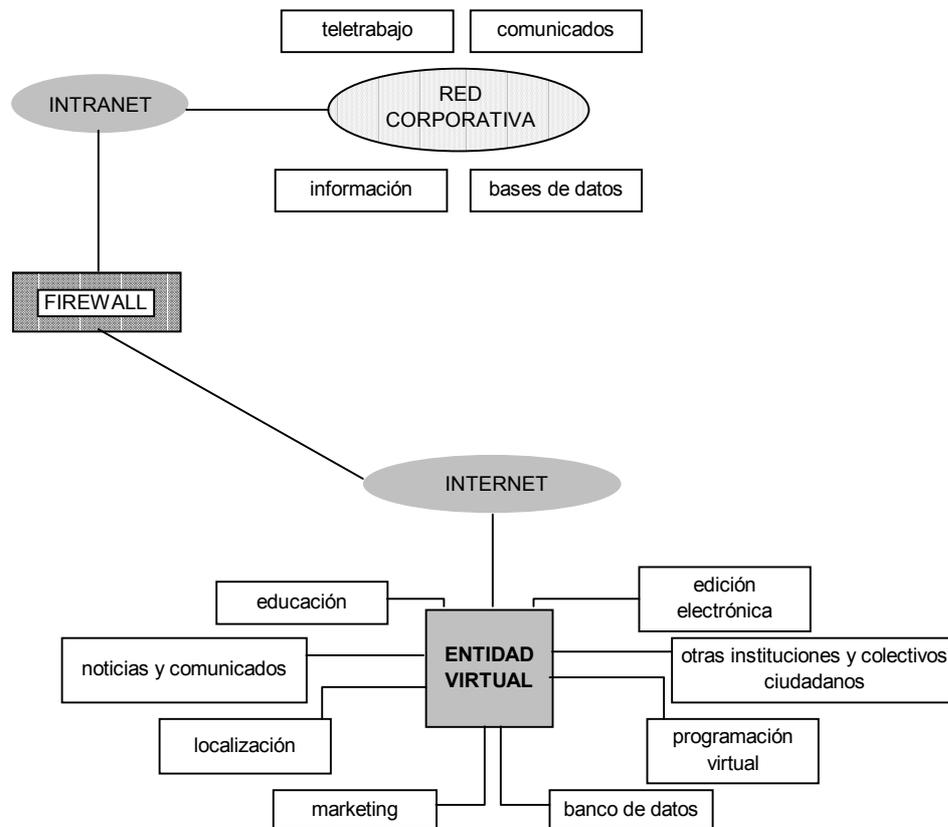
Aunque parezca una razón nimia, la instalación de los elementos periféricos a un ordenador personal pueden constituir una verdadera fuente de problemas, técnicos y económicos, si la Entidad es lo suficientemente grande y requiere de una considerable ubicación de dispositivos.

En este sentido, si configuramos una red el gasto que se debería hacer para dotar de periféricos individuales a todos los puestos sin una red instalada, podremos utilizarlo para adquirir periféricos de calidad a los que, de otro modo, seguramente no podríamos acceder. Modem, fax, plotter, escáner... pueden ser compartidos y utilizado de forma provechosa para todos los usuarios.

Participación en redes globales.

Aunque en principio pudiera parecer que las redes locales quedan reducidas a un área de influencia demasiado limitada, nos encontramos con que, actualmente y a través de diversos medios y aplicaciones, existen posibilidades de conectar estas con otras más amplias y de cobertura global. Así, si configuramos nuestra red local con conexiones específicas, lograremos que todos los usuarios puedan acceder a estos servicios sin necesidad de utilizar un módem personal. No podemos obviarlo, el fenómeno Internet está cuajando ampliamente, y no sólo en los entornos cercanos a las tecnologías de la comunicación, sino en todos aquellos que pretendan acceder a una amplia interacción entre una enorme cantidad de usuarios de todo el mundo.





RED CORPORATIVA Y SU CONEXIÓN CON EL ENTORNO

INTRANET

Las Intranet son redes corporativas internas que, basándose en la tecnología y los protocolos Internet (TCP/IP principalmente) están creando sus web internos para la comunicación orgánica, aprovechando, como ventaja principal su bajo coste económico (hasta ahora cualquier empresa que deseara disponer de una red privada debía realizar grandes esfuerzos financieros para obtener las



consabidas líneas dedicadas). Así pues, la intención de las Intranet es utilizar todos los medios ejecutables desde Internet, especialmente los derivados del WWW, para ejecutar procedimientos de comunicación internos y externos. En consecuencia, una Organización que adopte los procedimientos de las Intranet para la comunicación corporativa, obtendrá la posibilidad de:

- actualizar continuamente la información de la corporación, tanto en los niveles internos como externos;
- recibir y emitir comunicados mediante e-mail;
- facilitar procedimientos de trabajo en grupo a grandes velocidades;
- consultar y actualizar las bases de datos corporativas y acceder a las externas...

La sencillez de manejo de este sistema y la facilidad para que cualquier usuario pueda crear sus propias páginas web, está provocando que, hoy por hoy, se conciban las Intranet como auténticas alternativas para las redes corporativas. En este sentido, una Intranet que desee conectarse de forma efectiva a Internet tendrá que definir cuáles serán los usos que se darán a los recursos de Internet, quién los podrá hacer efectivos y desde qué departamentos o secciones de la Organización podrán realizarse y, sobre todo definir claramente los criterios de acceso estableciendo dispositivos de seguridad internos y externos que impidan intrusiones no deseadas a los archivos de la Entidad.

EL FENÓMENO INTERNET

Como decía más arriba, la irrupción de Internet en los más variados ámbitos del entorno social está posibilitando que los accesos y los medios de ejecución de cualquier Organización se multipliquen exponencialmente. Desde la gestión de este tipo de Entidades no se puede, ni se debe, hacer oídos sordos a estas circunstancias, sino que debemos, por multitud de motivos, emplearnos a fondo en utilizar con provecho todo cuanto nos ofrece. Desde la divulgación a su través de





programaciones virtuales, hasta la localización de datos de otras instituciones, organismos o individuos señalados, pasando por la gestión corporativa (ya hemos esbozado las Intranet), Internet nos ofrece un campo de acción, hasta ahora insuficientemente explotado, que permite enriquecer enormemente los contenidos, los métodos y las aplicaciones, a la vez que posibilita el acceso a lugares e individuos que, por lejanía o descuido, no podíamos alcanzar. Internet, en estos momentos constituye una inigualable fuente de recursos, información y conocimientos, además de una vía de cooperación entre multitud de colectivos, comunidades e instituciones.

Usos más frecuentes.

Entre las múltiples posibilidades que nos ofrece la navegación por Internet, comentaré aquellas que, por sus implicaciones de gerencia resulta más comunes.

1. Correo electrónico.

Como ya se ha comentado más arriba, el correo electrónico es un sistema que permite intercambiar mensajes, texto, imagen o ficheros, a través de la red, enviándolos al "buzón" correspondiente.

2. World Wide Web.

Este sistema permite interconectarse y compartir documentos a través de hipertexto desde las famosas páginas web.

3. Telnet.

Se trata de un protocolo que permite la vinculación directa con otros ordenadores conectados a la red. De modo que podemos utilizarlos como si fueran el propio. Esto nos permiten, además del acceso a bases de datos temáticas de instituciones o particulares con alta especialización, la ejecución de programas con los que no contamos.

4. Newsgroups.

Se trata de mensajes sin destinatario concreto. Los comunicados se distribuyen, determinando el remitente y agrupándose por





temáticas, por todos los ordenadores de la red. Se accede a los temas de interés mediante la búsqueda a través de esas agrupaciones.

5. FTP.

Un File Transfer Protocol consiste en la posibilidad de transferencia de ficheros almacenados en un host (máquina con la que el proveedor distribuye los servicios). Estos archivos, según los intereses de quien los coloca en la red, pueden ser de acceso libre (FTP anónimo) o restringido, limitándose su acogida mediante claves y/o cuotas.

6. Chat.

Se trata de un sistema que permite la conversación textual entre dos o más personas, conectadas a la red, en tiempo real.

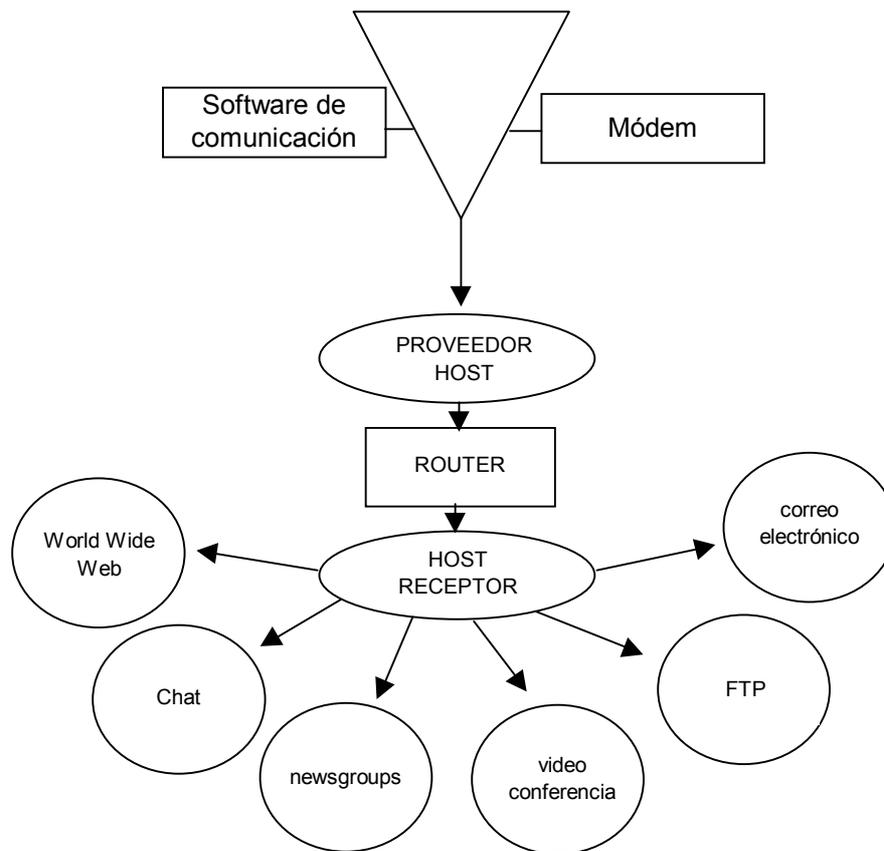
7. Videoconferencia.

Comunicación entre uno o varios usuarios que incorpora voz e imagen.

8.- Listas de distribución.

Tomando como base de las conversaciones el correo electrónico las listas de distribución las conforman personas que se reúnen a conversar y compartir ideas sobre algún tema en concreto, la ventaja es que estas personas pueden estar muy distantes geográficamente y en entornos muy diferentes.





ALGUNAS APLICACIONES DESDE INTERNET

Ventajas de la conexión a Internet.

En este momento podemos encontrarnos con dos maneras, básicas, de conectar con la red. Una, como usuario "destinatario", es decir, navegamos por la red recibiendo y aprovechando las posibilidades que se nos ofrecen a partir otros puntos. Desde este modelo, aunque tendríamos la posibilidad añadido del correo electrónico, news y chats, no nos veríamos involucrados en nada que no fuera disfrutar de todo el caudal informativo y de conocimiento que alguien pone al servicio de la red.



Otra posibilidad que enriquece sobremanera a la anterior es la de participar activamente en la red, es decir, implicarnos mediante la creación de aplicaciones que expandan nuestra imagen y los servicios que ofrecemos.

Si esto último decidimos, no cabe duda que tendremos unas capacidades adicionales a las tradicionales formas de gestión y difusión de los servicios. Entre otras ventajas nos encontramos con las siguientes.

- Mejora de las comunicaciones internas
- Mejora de las comunicaciones externas
- Reducción de los costos de comunicación
- Promoción amplia de la imagen corporativa
- Acceso a un canal de distribución potencialmente inconsumible
- Posibilidad de publicidad y difusión directas
- Posibilidad de intervenciones inmediatas

En todo caso, y gracias al sistema WWW, la incorporación de una Organización a las entrañas de la red no supone demasiados inconvenientes. En primer lugar se trata de determinar, una vez que ya estamos conectados a un proveedor y tenemos el programa apropiado:

- Qué Servicios deseamos introducir,
- Qué tipo de diseño y quién lo crea,
- Que servicios complementarios nos interesan,
- Que fases vamos a seguir para la implantación,
- La clasificación de los servicios según su interactividad.

Veamos cada uno de estos apartados.

1.- Qué servicios introducir.

Es conveniente realizar una priorización de los contenidos ya que el acceso a la información, por parte del “cliente” debe ser rápido y preciso (ya será bastante encontrarlos con los horarios conflictivos).





Deberemos tener en cuenta otro aspecto: estamos compartiendo la red con miles de usuarios, de modo que la información que nosotros emitamos deberá ser lo suficientemente clara y atractiva para que alguien se detenga a consultarla.

2.- Que diseño utilizar.

En primer lugar recordar que el diseño debe ser atractivo y que debe tener en cuenta, como mínimo, las siguientes consideraciones:

- Estructurar la información de forma que su acceso sea ágil (referencia cliente) y dirija al usuario hacia nuestros objetivos (referencia servidor). No debemos olvidar que estamos compartiendo un gran espacio así que, cuanto más original sea nuestra oferta mayor número de visitantes y usuarios conseguiremos.
- Diseñar los gráficos con un grado de calidad y de intensidad que atraiga sin interferir en la velocidad de recepción. Existe una tendencia generalizada a cargar gran cantidad de gráficos e imágenes. Si bien esto resulta altamente atractivo, hacen perder mucho tiempo y recursos.
- Aplicar correctamente los vínculos internos y externos procurando, en la medida de lo posible, que nuestra información no sea una isla perdida en un magma de comunicación. Es perjudicial aislarnos extremadamente ya que la interconexión va a enriquecer las propuestas y va a posibilitar la entrada diferida de clientes.
- Posibilitar la traducción a otros idiomas. Habrá veces que determinada información, quizá la de carácter más técnico, por su interés, o por el nuestro, requerirá ser traducida a otros idiomas. Aunque están proliferando las webs en castellano, no debemos olvidar que el idioma que impera es el inglés.
- Prever medidas de seguridad para aquella información que deseemos llegue a una determinada capa de usuarios o tenga



que introducirse información confidencial (direcciones, identificaciones personales, números de tarjetas de créditos...).

- Organizar el mantenimiento de las páginas y su actualización. En este caso pueden considerarse dos opciones: una, el mantenimiento de la "home page", página inicial, o bien de las "adicionales". Cada caso es distinto debido a sus niveles de cantidad y complejidad. No obstante, y aunque en algunas ocasiones será necesario contar con servicios especializados que realicen el mantenimiento, es necesario que se conozca mínimamente el uso de las varias herramientas ya que es necesario modificar y actualizar los contenidos.

3.- Qué servicios complementarios contratar.

Una vez tenemos claro qué servicio deseamos prestar, cuales serán las características de nuestra información y como la vamos a gestionar, deberemos saber que servicios complementarios contratar con el proveedor. Estos son algunos, de los muchos que existen, que pueden proporcionar un valor añadido a nuestras necesidades:

- Traducción a otros idiomas.
- Controladores y estadísticas de acceso. Será conveniente que sepamos detalladamente el acceso a nuestras páginas tanto en lo referente a la cantidad de conexiones como en cuanto al perfil de los usuarios.
- Cuentas FTP y buzones adicionales Un buzón particular para los miembros de la Institución, el acceso a expedientes y protocolos internos, la posibilidad de mantener reuniones virtuales, o compartir ficheros de datos propios, son algunas de las especiales aplicaciones de este servicio.
- Formación específica. Normalmente, nos encontramos con que los futuros usuarios desconocen, en mayor o menor medida, el manejo de estas aplicaciones. Invertir en su formación, inicial y continua es una de las bazas más importantes.
- Alojamiento a páginas de otras Entidades menores que deseen participar con nuestra Organización.



4.- Que fases vamos a seguir para la implantación.

Sin pretender rigurosidad en este punto, y sabiendo que cualquier procedimiento que se ponga en marcha requiere de un planteamiento minucioso, vamos a concluir que, para la correcta implantación de un sistema de atención virtual, deberemos seguir, al menos, las fases propuestas. En todo caso, la puntualización en cada una de ellas dependerá de las peculiaridades de la Entidad, de las intenciones de cobertura, de los contenidos y del entorno. Valgan las siguientes, pues, como referencia ampliable.

1. *Planteamiento*. Se supone que hemos analizado firmemente todos los condicionantes (capacidades internas y externas, realidad en la que vamos a intervenir, servicios similares que se ofrecen desde otras instituciones, necesidades y campos de cobertura, posibilidades reales de la Institución, debilidades y fortalezas...) y que estamos en disposición de definir y diseñar el modelo que deseamos. Alguno de los asuntos que deberemos determinar son los siguientes:
 - 1.1. Identificación del público objetivo.
 - 1.2. Descripción de los servicios que ofreceremos.
 - 1.3. Composición de la arquitectura organizativa y tecnológica.
 - 1.4. Decisión de los niveles de gestión y las responsabilidades personales.
 - 1.5. Criterios de prestación y cotas de calidad
2. *Producción*. En esta fase se transformarán materialmente los principios teóricos descritos en la etapa anterior. Teniendo en cuenta que el mundo de las tecnologías es altamente cambiante deberemos dotar al proyecto de una flexibilidad suficiente como para que pueda ser adaptado a las nuevas circunstancias.
 - 2.1. Instalación de redes .
 - 2.2. Integración y puesta en marcha de los servicios seleccionados.



- 2.3. Emplazamiento de las Unidades Centrales del Servicio
 - 2.4. Formación de los técnicos.
 - 2.5. Prueba, revisión y corrección de las aplicaciones.
 - 2.6. Utilización restringida de las aplicaciones elaboradas.
3. *Implantación*. La incorporación definitiva de las aplicaciones al uso generalizado. Una vez efectuados los últimos retoques esta fase afianza los objetivos pretendidos. Supone, así mismo, la máxima de expansión de los servicios y la materialización de las intenciones.
- 3.1. Definición del flujo de las informaciones.
 - 3.2. Coordinación de las unidades de servicio que intervienen.
 - 3.3. Formación de los usuarios.
 - 3.4. Prestación del servicio
4. *Revisión*. El análisis de los resultados, la comprobación del funcionamiento (interno y externo), el grado de satisfacción de los clientes, la tendencia de los productos,... debes ser controlados y verificados desde el mismo momento en el que ponemos en marcha el servicio y en la totalidad del proceso.
- 5.- La clasificación de los servicios según su interactividad.

Dependiendo del grado de interactividad que se produzca entre el usuario y la máquina o entre este y otras personas, encontraremos la siguiente clasificación de servicios.

Estáticos. En los que el usuarios se interrelaciona con una máquina mediante una solución bidireccional, es decir, este solicita una determinada información que la máquina le ofrece automáticamente y sin reciprocidad activa.

Compleja. El contacto establecido entre el usuario y la máquina no se queda en una situación simple desde un único dispositivo, sino que, en el mismo momento de establecer la conexión, existe una interrelación entre diversas máquinas que están desarrollando la información que el usuario solicita.



Relacionales. Desde este modelo se produce una correlación compleja que implica la intervención humana desde la totalidad del proceso. Dos o más individuos se ponen en contacto a través de sus respectivas máquinas y, la mayor parte de las veces, a través de terceras que intervienen los datos.

EL CONCEPTO DE TELETRABAJO.

Ciertamente, como ya he adelantado, no se trata tan sólo de una simple evolución en los procedimientos tecnológicos. Por mucho que cerremos los ojos nos encontraremos ante una traslación radical de los modelos sociales del trabajo tal y como ocurrió anteriormente en diferentes etapas de la historia: desde la autosuficiencia, hasta la Revolución Industrial, pasando por la evolución de los gremios en la Edad Media, se han ido sucediendo etapas que han supuesto cambios enormes y drásticos en los comportamientos y las relaciones del hombre con su entorno. No cabe duda que ahora estamos asistiendo a otro, y quizá, a diferencia de nuestros antecesores, vamos a ser más conscientes de ello por la pura y simple razón de su rapidez, (somos personalmente conscientes porque es palpable todo su proceso). Este nuevo modelo está presente en el mundo social y en el económico y supera con creces lo que nosotros deseamos de él. Podemos afirmar que, el teletrabajo, está inserto en una concepción amplia de una enorme transformación genérica y constitutiva de nuestra sociedad.

No olvidemos que el elemento clave para que estas situaciones no nos desborden surge de la voluntad de unirse a ellos. No sólo para acceder a unos determinados conocimientos más o menos útiles, sino, y esto es más importante, para lograr una plena incorporación a cualquier proceso de socialización. Estamos abocados a aplicar, cada vez más una simbiosis entre personas, sociedades e instituciones, y esto ha de lograrse, desde la multiplicidad necesaria, adaptando las tecnologías a nuestras necesidades y utilizándolas de forma que se consiga humanizar, lo máximo posible, cualquier transformación.





En este sentido, el teletrabajo aboca a inmiscuirse e implicarse en la transformación que se viene formando y de la que, en muy poco tiempo, no podremos prescindir. Donde antes se ejecutaban programas y acciones que eran señaladas por la inmediatez y la tangibilidad, se ha de exigir ahora una transcendencia que nos ponga en contacto con la riqueza multifocal que existe en nuestros entornos sociales. De nada sirve que nos encerremos febrilmente en una posición estanca: existen grandes posibilidades, que van más allá de nuestro entorno inmediato que van a complementar activamente la más completa de nuestras propuestas. Las Organizaciones sociales no pueden cerrarse a esta evolución, más aún, deben aunar esfuerzos personales y técnicos para que su situación evolucione, cuando no por delante, a la par de estos hechos globales. Lo contrario, no sólo representa un suicidio organizacional, sino que actúa como freno y cortapisa para el desarrollo que el entorno humano exige. Si es cierto que estas Entidades están obligadas a mantener a los individuos despiertos y receptivos, resulta hasta inmoral que sean ellas las que puedan paralizar el progreso.

De todos los modos, y por centrar conceptualmente el contenido del presente capítulo, deberíamos decir que Teletrabajo, prefigurando que definiciones las hay de todos los gustos y orientaciones, es

la labor que se realiza a distancia y para terceros, mediante procedimientos e instrumentos de telecomunicación.

El teletrabajo en el entorno organizativo

Como puede desprenderse directamente de la definición propuesta, el Teletrabajo es un modelo que marca su particularidad a través de varios elementos:

- no presencialidad
- delegación
- globalización
- interactividad
- horizontalidad de la Organización





- dirección por objetivos
- cuenta por resultados y efectividad
- importancia de la formación

desarrollémoslas mínimamente para hacernos una idea más aproximada sobre las características, que también son requerimientos, del Teletrabajo.

1.- No presencialidad.

Quizá sea ésta la característica que más llame la atención del teletrabajo. En realidad, en muchos casos es la que se considera como única referencia, olvidando la importancia del resto, y sin considerar que, quizá, componga, por sí misma, una simple anécdota dentro del conjunto global de sus rasgos. No quiero decir con ello que no sea importante la consideración de una "ausencia" del puesto de trabajo tal y como hasta ahora se vienen considerando, sino que, en cuanto a lo que alude a las referencias de cambio de concepto del trabajo y sus implicaciones en los desarrollos sociales, no llega a abordar los numerosos efectos que el concepto de teletrabajo implica. Sin embargo, el hecho de que un trabajador no cubra su puesto físico en el entorno laboral para el que se debe, no deja de ser una circunstancia fuera de lo común y, en ocasiones, menospreciada y desestimada por sistema.

No olvidemos sin embargo, que muchas actitudes, en cuanto a los sistemas de dirección de Organizaciones sociales y cívicas, pasan todavía por consideraciones marcadamente ancladas en conceptos más propios de sistemas de producción industriales; ni olvidemos tampoco que muchas actitudes de los propios trabajadores quedan estancadas en criterios del mismo talante. Ambos niveles deben cambiar su disposición y cumplir con modelos que permitan un desarrollo integral acorde con las nuevas exigencias, no sólo de los procesos laborales, sino también de los condicionantes sociales en los que estos están circunscritos. En todo caso, y a pesar de lo mencionado, no deja de ser una característica que imprime el signo más propio del teletrabajo: *la ejecución de las tareas propias de un puesto desde lugares remotos, sin que sea necesaria una presencia*





física constante. Y cuando se dice constante se desprende la necesidad de una temporalización coherente que permita acudir cada cierto tiempo, a un lugar de contacto determinado, en nuestro caso la sede, con el fin, entre otras cosas, de coordinar las ejecuciones.

2.- La delegación.

La delegación supone trasladar, a las personas que componen los equipos de trabajo, las garantías y autoridad necesarias para desarrollar una determinada tarea, siempre dentro de unos cauces de responsabilidad preestablecida y habiendo señalado unas metas definidas.

Claro está que, si debo realizar mi trabajo fuera del cascarón protector de la jerarquía, debe ser porque se confía en que desarrollaré mis cometidos desde la responsabilidad y el buen criterio, y, en otras palabras, porque se cree en mi profesionalidad. Si en muchos de los órdenes de la gestión de Organizaciones sociales y cívicas, la delegación es una actitud directiva que permite un desarrollo amplio y un crecimiento integral del individuo como parte viva de la Organización, dedúzcase que, en cuanto al teletrabajo se refiere, no podemos pretender desarrollarlo con coherencia, si no es desde una actitud de delegación comprometida. Es evidente que, en todo caso, esta modalidad no permite, de ningún modo, la supervisión continua del superior, sino que los trabajos encomendados van a ser dirigidos, ya profundizaremos más adelante, desde criterios relacionados con los objetivos y los plazos.

En todo caso, es evidente que no todas las actividades ejecutadas en el entorno de la Organización van a tener posibilidad de integrarse en este modelo, las labores que van a tener mayor facilidad de desarrollarse bajo estos criterios, son aquellas que tienen que ver con labores individuales, poca necesidad de trabajos en grupos presenciales, y que sean susceptibles de ser controladas por el propio trabajador.





En todo caso no debemos perder de vista que todas estas consideraciones están efectuadas para aquellas tareas que son susceptibles de ser realizadas desde la distancia. Recordemos que en general podemos identificar como tareas susceptibles de ser aplicadas a través del Teletrabajo aquellas que:

- suponen un alto grado de trabajo intelectual
- requieren de altas dosis de concentración
- no necesitan forzosamente de la colaboración o coordinación de grupos
- pueden ser valoradas mediante ejercicios de control por resultados
- componen en sí mismas tareas finalistas
- son claramente definibles cuantitativa, cualitativa y temporalmente
- permiten ser regularizadas por el propio trabajador.

3.- Globalización.

No cabe duda que una de las disposiciones más sobresaliente de las sociedades de la información es la globalidad, la ampliación de los ámbitos de relación y su estructuración desde referencias generales e integrales. Cuando hasta hace poco la relación humana se prefiguraba desde la inmediatez, tenemos en este momento una gran facilidad para que, disfrutando de las posibilidades que nos ofrecen los medios de telecomunicación, podamos ampliar nuestra burbuja personal, y nuestro brazo alcance mayor número de entornos. El individuo se torna omnipresente y su actividad se multiplica hasta extremos poco conocidos y acostumbrados. La ampliación de sus posibilidades de intervención, de influencia en extensos espacios, el efecto de su conducta sobre multitud de materias, la instantaneidad de las comunicaciones, hacen que los hábitos y resultados de la relación humana se vean seriamente modificados. Se vean, de alguna manera, abocados hacia la complejidad, hacia constructos múltiples que nada tiene que ver con aquellas estructuras simples y directas que dominaban la articulación conocida hasta el momento.





Puede considerarse fácilmente que, para quien desarrolle sus ocupaciones laborales en el ámbito de la gestión de Organizaciones socioculturales, esta globalización va a suponer una ampliación substancial de las perspectivas, no sólo ya en cuanto a la posibilidad infinita de ofrecer los servicios elaborados e impulsarlos hasta extremos inusuales, sino en cuanto a la posibilidad que se plantea a la hora de recibir y absorber nuevas orientaciones, sugerencias y modelos desde las que elaborar estos servicios.

3.- La interactividad.

Quizá como resultado de lo anterior, del nacimiento de esta situación de globalidad, nace la característica de interactividad, es decir, la capacidad de las sociedades y de las personas para establecer lazos de relación multidireccional que permitan una fluidez amplia. Las redes de comunicación actuales, representadas por los tipos de conexión ya normalizados y representados por el fenómeno Internet van a componer un sistema sobre el que se multiplicarán las posibilidades de acción, tanto en cuanto a lo relacionado con las fuentes de información de las que valerse, como en cuanto a las posibilidades de ser generadores de ella.

4.- Horizontalidad.

Si, como venimos diciendo hasta ahora, nos encontramos con un entorno en el que priman las características anteriores: no ser necesaria la presencia física del trabajador, delegación de responsabilidades y tareas, globalidad de las intervenciones y amplia interactividad en múltiples sectores, descubriremos que la Organización establecida de forma tradicional, es decir a partir de una férrea jerarquización y justificación de los poderes, no tiene sentido alguno⁴⁹. La flexibilidad para organizar individualmente los trabajos, y las características de los productos que una Entidad de carácter cívico ofrece (recordemos la intangibilidad propia de estos servicios) nos retan a plantearnos

⁴⁹ Nos dice Ortiz Chaparro (Op. Cit.) que "La jerarquización es oscurantista por naturaleza"





modelos que cubran las necesidades operativas de la Institución y, a la par, contribuyan al desarrollo integral y humano de sus trabajadores. Evidentemente, y aun hablando de Entidades como las que nos ocupan, no podremos señalar que todos los niveles de la Organización, y por lo tanto, todas las funciones, pueden desarrollarse de forma remota. Lo que sí es necesario es que se vayan tomando las iniciativas necesarias para efectuar ese inexcusable cambio en aquellos puestos en los que sea factible. Un cambio que pasa, primera y fundamentalmente por modelar sensiblemente las actitudes y disposiciones ante el trabajo que serán, no lo dudemos, las que nos acoplen a los modelos sociolaborales venideros. En palabras de Jack Nilles⁵⁰ "Los jefes van a tener que cambiar de actitud de vigilancia: no se van a ocupar de mirar y ver si los empleados están haciendo su tarea, sino controlar los resultados. [...] Es necesario formar tanto a los directivos como a los teletrabajadores."

5.- Dirección por objetivos.

Ante todo, como hemos venido diciendo, el teletrabajo es un concepto que rompe drásticamente con la filosofía de control presencial para abogar encarecidamente por los modelos de gestión basados en la dirección por objetivos. En el caso de la dirección por objetivos baste con volver a lo comentado en el Apartado dedicado al contexto y la Codificación; en él hemos hecho clara referencia a la necesidad de implantar un sistema de actuación de este tipo y en sus ventajas más evidentes. De todos los modos no está de más recordar que se trata de rentabilizar el trabajo de los individuos, de ningún modo ejerciendo sobre ellos un abuso de explotación, sino posibilitando que dediquen su tiempo primero, a aquellas funciones para las que están capacitados, y, segundo, a aquellos cometidos que sus niveles en la Organización les exigen. El control presencial es engañoso en altísimos porcentajes y con él se distorsionan muchas de las razones últimas de una Organización ya que ninguno de los niveles está cumpliendo con sus cometidos.

⁵⁰ El País, domingo 3 de julio de 1994





Nos encontramos así con que, el único método coherente para que una Entidad consiga realizar los cometidos para los que ha sido creada proviene de los modelos de gestión pendientes de la efectividad y los resultados. Es pues el teletrabajo un modelo de ejecución de tareas que depende exclusivamente del cumplimiento de los menesteres, dejando a un lado los, muchas veces ineficaces, criterios de presencia. No cabe duda que es necesario, para ello, un auténtico ejercicio de racionalización de las estructuras de la Organización, insisto, tanto en los que a desarrollos funcionales se refiere, como en cuanto a las actitudes que todos los niveles deben asumir. (Todavía no se asume por parte de casi nadie que a un trabajador debe dársele el objetivo y dejarle desarrollar con el mínimo posible de supervisión). Si el procedimiento no puede ser éste, algo marcha mal y hay que resolverlo.

6.- Formación.

Si en todos los ordenes laborales, y por supuesto vitales, la formación es un aspecto de suma importancia, no cabe duda que, en cuanto a lo que del Teletrabajo se desprende, nos encontramos con una situación de vital necesidad. En este sentido, el teletrabajador se va a enfrentar a una situación nueva; una situación que le requerirá para resolver hechos a los que antes no se había enfrentado, una situación que le obligará a afrontar retos personales y tecnológicos cambiantes. La formación en este aspecto es sumamente necesaria, no sólo en cuanto a lo que se refiere a los aspectos directamente relacionados con la función que debe cumplir, sino con aquellos que se desprenden de la nueva circunstancia. Y puestos a reivindicar el acercamiento a las nuevas estructuras pensemos las posibilidades tan enormes que actualmente están proponiendo los sistemas de teleformación y las ediciones electrónicas. Unas posibilidades que van más allá de tradicionales requisitos de inversión en espacios y materiales si deseábamos que los trabajadores estuvieran correcta y adecuadamente formados.

En todo caso, sean presenciales o no, todo proceso de formación debe reunir unos objetivos que le orienten y estimulen. En nuestro caso no caben demasiadas dudas:



- Conseguir un cambio de actitudes que favorezcan la superación de las, demasiado habituales, reticencias al cambio.
- Plasmar a su través las líneas generales de desarrollo de la Organización.
- Generar desde su didáctica la nueva cultura organizacional necesaria para la adaptación a los cambios.
- Desarrollar nuevos recursos humanos que evolucionen en orden a lo establecido.
- Lograr, en todo momento, una orientación hacia la efectividad global.

Y, aunque de forma más general, es decir, no sólo en lo que se refiere al Teletrabajo, me parece conveniente no perder de vista unas cuantas referencias que nos indican algunas de las dificultades planteadas en las Organizaciones alrededor de los procesos de formación. Así, y como errores más comunes, tendremos los que van desde aquellos que entienden la formación como un gasto inútil que sólo beneficia a quienes la reciben pasando por los que la toman como un subterfugio que te permite huir del trabajo, o las que ven en ella un modo de recompensa directa del jefe. Desgraciadas reflexiones para un asunto tan delicado e importante. Vayan a completar los mencionados disparates los siguientes problemas que se plantean a la hora de esbozar, con algún viso de éxito, un programa de formación:

- Se infravaloran, de inicio, sus posibilidades y beneficios a corto y medio plazo.
- Existe una grave falta de coordinación entre los niveles para delimitar las necesidades reales, tanto en cuanto a la prospección de las carencias, como en cuanto a la integración en los objetivos estratégicos de la Organización.
- Se carece de instrucción específica en los niveles superiores y en aquellos que deberían tener responsabilidades en la formación de los subordinados.



- Se aplica un excesivo énfasis en la formación académica y reglada, despreciando procedimientos de aprendizaje no formales.
- No existe un auténtico seguimiento posterior.
- No se destinan, en los presupuestos generales, los suficientes medios, ni financieros, ni estructurales, para abordar los planes de formación desde las lógicas perspectivas.
- No existe una retroalimentación, ni efectos multiplicadores que aprovechen la inversión una vez que se han terminado los procesos formativos.

Condiciones personales para el Teletrabajo.

Si lo anterior pudiera considerarse como las características que una Organización deber reunir para alcanzar una mínima orientación hacia la implantación del Teletrabajo, vamos a fijarnos ahora en aquellos rasgos que debe reunir una persona que pretenda dedicarse a él.

- independencia
- automotivación
- capacidad de organización
- capacidad de comunicación
- capacidad de adaptación

1.- Independencia.

Se trata fundamentalmente de adquirir un alto grado de alejamiento de las pautas habituales que nos encaminan hacia el trabajo (levantarse a cierta hora, realizar una serie de actividades, más o menos rutinarias antes de acceder a puesto de trabajo, seguir un camino prefijado, ...) tanto como de aquellas otras que encierran el concepto tradicional del entorno (los compañeros, las tertulias, el café...). Una persona que se dedique al Teletrabajo deberá abordar su situación desde una actitud totalmente innovadora, tratando en todo





momento de efectuar sus obligaciones sin la sumisión a la que habitualmente se ven sometidos los puestos tradicionales. No cabe duda que esta independencia tiene un alto riesgo y que es desde la autodisciplina desde donde debe enfocarse continuamente. No todos los individuos están capacitados, sobre todo psicológicamente, para erigirse en soberanos de si mismos y organizar el tiempo de trabajo desde la "soledad" que requiere esta modalidad. Más de alguno ansía la presencia de compañeros, el trajín del traslado y las "impertinencias" para sentirse a gusto. Se trata, por parte de los responsables, de ejecutar unos procesos de selección que identifique certeramente quién está capacitado para estos menesteres.

2.- Automotivación.

Debido es, de lo anterior, que ningún trabajador que requiera de la continua vigilancia y estímulo puede dedicarse a esta modalidad de trabajo. Al contrario, las altas dosis para engendrar argumentos y fines que le orienten hacia su perfección evolutiva, son absolutamente necesarias. Pensemos que las exigencias del puesto van a partir de la calidad del trabajo y del cumplimiento de los plazos y, en fin, de los objetivos previstos. Siendo así no es de extrañar que la máxima reticencia a la implantación de este sistema de trabajo provenga de aquellas Organizaciones en las que la prefiguración de objetivos y propósitos finales e intermedios sea nula. Nada podemos anticipar, desde ningún punto de vista y desde ningún puesto, si no sabemos hacia donde vamos. La presencia del trabajador, en este caso, es el único motivo para su justificación. Esto, evidentemente, no puede ocurrir en entornos laborales auténticamente dinámicos y englobados en torno a criterios de efectividad y racionalización. No obstante, ni las Organizaciones que se sustentan en la vigilancia de sus empleados, ni los empleados acostumbrados al apremio continuo, son apropiados para pretender una reforma como la que requiere el Teletrabajo.

3.- Capacidad de organización.





No supone la independencia, anteriormente descrita, que la persona que ejerce su labor desde la distancia, deba abandonarse al descontrol y la improvisación. Si bien es cierto que, en los primeros momentos, puede darse la circunstancia de caer en una cierta euforia de liberación, no por ello debemos abandonar la vigilancia sobre las exigencias reales. La implantación de ciertas horas fijas de trabajo, el proceder mediante determinados hábitos, la ejecución de los trabajos desde unas específicas necesidades rituales y ambientales, etc. pueden ser suficientes como para que, esta posible tendencia hacia la laxitud, nos abandone oportunamente. Un alto nivel de exigencias e iniciativa, van a ser los motores fundamentales para desarrollar estas labores desde la corrección.

Por otra parte, la ausencia de compañeros y superiores no significa en momento alguno que la disciplina no sea necesaria. Es un concepto mal interpretado y tantas otras veces desgraciadamente utilizado para instaurar orden. Esta necesaria disciplina nace, en cualquier caso debe nacer, de la responsabilidad y la confianza, desde uno mismo hacia si, y desde la Organización hacia sus integrantes. Nada más deprimente que observar cómo se ha matado la iniciativa y la capacidad desde modelos de dirección autoritarios, centralistas e inquisitivos. No cabe duda que, individuos acostumbrados a estos procedimientos, se verán seriamente dificultados para el desarrollo del Teletrabajo. No digamos nada sobre las Organizaciones para permitirlo o promocionarlo.

5.- Aptitudes comunicativas.

Tal y como a lo largo del presente libro se ha ido defendiendo, la comunicación es uno de los grandes recursos de los que puede disfrutar cualquier individuo, bien sea dentro de estructuras organizacionales formales, como no formales. En el caso que nos ocupa, el Teletrabajo, interactuar con otras personas puede hacerse más complicado si no tenemos una aguda predisposición comunicativa. (No en vano, el aislamiento al que se está abocado actúa como un fértil tentador hacia la incomunicación). Sin embargo, y debido a la característica especial que se impone desde estos modelos laborales, podemos afirmar que no todas las personas están





uniformemente capacitadas para desarrollar este tipo de comunicación. Sabemos que no es lo mismo una interactuación comunicativa directa, y dentro de la directa con toda su amplia gama de posibilidades, que aquella que se desarrolla a través de componentes tecnológicos varios. Muchas personas todavía no se sienten seguras ante estos medios (desconocimiento, falta de formación, adversión...) y utilizarlos les supone grandes esfuerzos. Creo que todos conocemos a alguien cercano a nosotros que su charla cara a cara es fluida, ágil y agradable y sin embargo por teléfono es cortante, fría y estricta.

En todo caso dos cosas deberemos tener en cuenta: primero que las personas dedicadas a estas labores tengan la suficiente capacitación y actitudes para desarrollarlas, y, segundo y muy importante, crear los cauces necesarios para que entre todos los implicados exista un canal de comunicación lo suficientemente abierto y activo como para que no queden huecos y posibilidades de aislamiento.

6.- Capacidad de adaptación.

No creo que sea muy necesario recalcar la necesidad de esta característica. Teniendo en cuenta todo lo mencionado podemos tener meridianamente claro que existe un cúmulo de circunstancias que van a modificar substancialmente nuestro entorno personal. Nuevos hábitos, nuevos modelos laborales, nuevas actitudes de los compañeros, nuevos escenarios de trabajo, etc., van a componer unas situaciones a las que deberemos hacer frente con una actitud abierta, dinámica y positivista.

Pros y contras del teletrabajo.

Es evidente que todo este sistema va a generar una serie de situaciones, complejas y diversas, y que éstas, a su vez, originarán reacciones a favor y en contra de estos procedimientos. Los criterios serán tantos y tan válidos como intereses tengan unas y otras partes en ello. En todo caso, como en casi todo, los acuerdos van a ser





mediatizados por las circunstancias propias de cada caso, de las características de quienes vayan a tomar parte de este nuevo juego.

Por no extender este apartado con afirmaciones que todavía hoy son meras presunciones, resumiremos, en los cuadros siguientes, aquellas consideraciones, a favor y en contra, más generalizadas. Lo haremos desde las referencias del trabajador, de la Organización, y del entorno social en el que ambos pueden inscribirse.

De todos los modos, tengamos en cuenta que, lo mencionado en el cuadro referido a las ventajas, puede considerarse como una situación idílica. Como tal debe analizarse y considerarse a la hora de decidirse o no por este modelo de trabajo. En cualquiera de los tres medios expuestos, el personal, organizacional y comunitario, deberemos reparar en que existen tiempos de adaptación y que la verdadera rentabilidad o beneficio del Teletrabajo no aparece como un resultado inmediato, sino que, al contrario, se presenta después de un periodo considerable de adaptación, y siempre si se ha efectuado una correcta previsión y planificación. En todo caso no debemos de ningún modo sobrevalorar las circunstancias.

VENTAJAS DEL TELETRABAJO		
PARA EL TRABAJADOR	PARA LA ORGANIZACIÓN	PARA LA COMUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> . Libertad para la distribución temporal de la jornada. 	<ul style="list-style-type: none"> . Mayor productividad. . Disminución del absentismo. 	<ul style="list-style-type: none"> . Fluidez en las vías públicas. . Descenso de la contaminación.





VENTAJAS DEL TELETRABAJO

PARA EL TRABAJADOR	PARA LA ORGANIZACIÓN	PARA LA COMUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> . Posibilidad para elegir el lugar y el espacio de trabajo. . Autonomía en la distribución de las tareas. . Mayor independencia. . Reducción de tiempo y dinero en transporte y desplazamientos. . Ausencia de agobios ambientales. . Mayor disponibilidad temporal. . Menor incidencia de conflictos interpersonales. . Posibilidad de ampliar la interacción social comunitaria. 	<ul style="list-style-type: none"> . Reducción de los tiempos muertos remunerados (distracciones, charlas, cafés...) . Reducción de costes en infraestructuras inmuebles y equipamientos. . Reducción de costes en servicios de mantenimiento. . Reducción de costes en fungibles. . Mayor incidencia en los objetivos y los resultados. . Racionalización operativa de los procedimientos. . Ajuste del trabajo a las funciones específicas. 	<ul style="list-style-type: none"> . Descenso del consumo de energía para el acondicionamiento térmico. . Humanización de las ciudades. . Impulso al medio rural. . Potenciaron de las altas tecnologías. . Revitalización de la vida comunitaria.

INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO

PARA EL TRABAJADOR	PARA LA ORGANIZACIÓN	PARA LA COMUNIDAD
--------------------	----------------------	-------------------





INCONVENIENTES DEL TELETRABAJO		
PARA EL TRABAJADOR	PARA LA ORGANIZACIÓN	PARA LA COMUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> . Sensación de aislamiento. . Dificultad de integración socio-laboral. . Pérdida de apoyo de la realización de tareas. . Falta de interactividad con los compañeros. . Ausencia de normativa laboral. . Sentimiento de inseguridad laboral. . Dificultad para separar el trabajo del ocio y de la vida familiar. . Desigual desarrollo de la carrera profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> . Altas inversiones en equipamiento telemático. . Cambios en las actitudes de control y fiscalización. . Distorsión con los modelos de organización clásicos. . Complejidad funcional. . Falta de formación técnica. . Riesgo de desaparición de los contactos personales. . Dificultad para la creación de una cultura organizacional cohesiva. . Riesgos de pérdidas o desvíos de información comprometida. 	<ul style="list-style-type: none"> . Abandono de los centros neurálgicos de las ciudades. . Impulso desmedido a los entornos naturales⁵¹. . Desmembración de los poderes sindicales

No obstante y siendo optimistas, vemos que, con más fuerza cada día, estamos migrando hacia actitudes que minarán definitivamente el concepto que desde la sociedad general se tiene sobre los trabajadores de las Organizaciones de Desarrollo . Y esto a pesar de que, no nos engañemos, el público, ya lo comentábamos en el apartado dedicado al posicionamiento, tiende a restarle importancia a las formas en las que se gestionan las acciones finales siempre que estas se desarrollen bajo parámetros de *juicio social común y resultado final efectivo*. Sólo falta que esta migración de actitudes se vea claramente determinada en los órganos internos de las Entidades de forma que se planteen las formas de gestión desde la

⁵¹ Si tenemos en cuenta los comportamientos, desgraciadamente habituales, de muchas personas hacia este tipo de entornos, aquello que podría haber constituido una auténtica ventaja, puede convertirse en un verdadero tormento.





lógica estructural y de finalidad más que desde las ópticas del impacto y la rentabilidad política (de partido se entiende) y/o personal.

Vista, pues la tabla de ventaja e inconvenientes, cabría expresar, a modo de apunte, algunas referencias que nos orientarán sobre aquellos puestos o funciones que tendrían cabida en el Teletrabajo.

En todo caso se trata de, en palabras de Ortiz Chaparro, efectuar una disección de la Institución en sus elementos más simples y ver de qué modo se puede desarrollar a distancia la actividad que realiza. Esto lo podemos ejecutar a través de un simple análisis que nos identifique, para cada puesto susceptible de migrar hacia el Teletrabajo, los siguientes puntos:

- la rentabilidad económica inferida a la Organización
- los costes supuestos
- los métodos y procedimiento de gestión a modificar
- la interacción requerida con el resto de los componentes de la Institución
- la necesidad de implantación de tecnología y la *costumbre* de los trabajadores a desarrollar sus labores bajo la cobertura tecnológica
- la disponibilidad de los trabajadores
- la creación de un equipo de migración y otro de seguimiento de la experiencia
- la cualificación técnica de los empleados
- el grado de confidencialidad de la información que navegará por la red instalada
- la implantación gradual de la experiencia

Así, las tareas que pueden ser susceptibles de evolucionar hacia el Teletrabajo en una Organización de Desarrollo son aquellas que están directamente relacionadas con

- los estamentos de la tecnoestructura,
- las que gestiona la información interna y externa,
- las que se centran en tareas de programación con entregas y plazos intermedios definidos,
- las que no necesitan de una continua interacción con el entorno humano de la Organización,
- las que se gestionan según los resultados,





- o las que realizan sus labores en zonas alejadas o deprimidas

LA FUSIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN.

Está claro que no se trata de manipular los modelos de gestión y de intervención "tradicionales" hasta el punto de eliminarlos drásticamente. Para empezar, el acceso a las nuevas tecnologías es todavía demasiado restringido. Además, afortunadamente, existen servicios que requieren de la inmediatez presencial y de la proximidad física. No podemos ponernos en la situación de registrar todos los adelantos y olvidar lo que tenemos. Al contrario. Una correcta combinación de los niveles de intervención (el presencial y el virtual), van a posibilitar un enriquecimiento de las ofertas y una multiplicación de los usuarios. Esta combinación es la que se plantea en el cuadro del final. En él vamos a ver los componentes estructurales de lo que sería una intervención cívica y social según la Sociedad de la Información.

En este caso, se aprecia claramente, existen dos niveles (englobados por la línea de puntos) sobre los que una Entidad desarrollará sus cometidos:

- el que se desarrolla en el *ámbito presencial*, es decir, a partir de los conceptos clásicos de participación (asistencia, concurrencia, atención directa, educación presencial...);
- y el que se desarrolla en el *ámbito virtual*, o sea, aquellas programaciones que no requieren de presencia física y se realizan a través de procedimiento tecnológicos avanzados.

A partir de aquí observamos la coexistencia de dos estrategias identificadas como los modelos globales de intervención más rotundos. Cada una de ellas ha de desarrollarse desde su propia individualidad sin olvidar, no obstante, que la integración entre ambas es lo que va a llevar a un perfecto y coherente desarrollo del sector. Estas son:





- * Las *estrategias participativas*, centradas y fundamentadas en los modelos convivenciales y resueltas mediante acciones presenciales; y,
- * las *estrategias virtuales*, basadas en los modelos tecnológicos y resueltas mediante acciones telemáticas.

Cada una de ellas elaborará un conjunto de planes, estructuras y operaciones propias encaminadas a la ejecución de sus objetivos. Estas estrategias tenderán, cualquiera que sea su orientación, hacia la implicación expansiva, es decir, generadas desde un espacio y un planteamiento básicamente reducidos y tendentes a ser aplicadas en ámbitos globales.

Dos orientaciones ideológicas, para finalizar, seguirán estas estrategias:

1. Garantizar la estabilidad y la pertinencia de las actuaciones desarrollándolas desde las cotas más altas posibles de consenso colectivo.
2. Ofrecer una suficiente gama de ofertas de modo que creamos un catálogo de opciones basado en la máxima interpretación de la realidad.

Desde cada una de ellas, y para ejecutar las tareas requeridas (previsión/análisis y prestación/consumo) se utilizarán unas técnicas particulares, y definidas por procedimientos de gestión específicos. En todo caso veamos cada uno de los momentos por separado y según los ámbitos de realización.

1.- El ámbito presencial

Dentro del ámbito presencial y realizando las labores de Previsión/análisis, nos encontramos con que los procedimientos de gestión están, evidentemente, supeditados a los criterios de dirección de cada una de las Organizaciones y, siempre, dentro de los





parámetros de la gestión propia de los sistemas, digámoslo así, tradicionales. A largo de capítulos anteriores hemos venido hablando sobre procedimientos de gestión basados en la comunicación; a ellos nos hemos de remitir cuando nos señalemos este ámbito. Desde este modelo de Gestión Comunicacional, la Entidad se centrará en realizar inmersiones en el entorno de forma que se puedan detectar las necesidades, los intereses y las tendencias de los ciudadanos (individualmente o agrupados) y con ello se pueda realizar una previsión, lo más acertada posible, sobre los servicios que se van a ofrecer, a quién y cómo. Las entrevistas, las reuniones de programación y de investigación, los estudios de mercado, la observación participante, las encuestas de opinión... son formas de indagar que se vienen utilizando, con mayor o menor precisión y con diferentes grados de uso posterior, en, prácticamente, todos los niveles de ejecución transferible. Estas son las que entroncan al ciudadano con la Organización y les hacen confluír en un proceso al uso de demanda-prestación.

2.- El ámbito virtual.

Por otra parte nos encontramos con que la injerencia en el entorno social puede realizarse desde las tecnologías de la información. En este caso los procedimientos para el análisis, aunque basados igualmente en el contacto y la comunicación con grupos e individuos, lo vamos a concluir desde criterios y soportes tecnológicos. La utilización de Internet para conectar con estos núcleos de referencia, nos llevará a plantear modelos de indagación que hasta la fecha no nos estaban permitidos. El correo electrónico, las News, los chats y otras aplicaciones específicas deberán planificarse para que el usuario (interno o externo) pueda comunicarse con nosotros, ágil y eficazmente. Estos nuevos procedimientos nos van a abrir nuevas vías de intervención ya que, normalmente, los públicos son en verdad diferentes. No obstante, esta ampliación de los grupos de referencia va a obligar a la Institución a realizar esfuerzos considerables sistematización de los datos obtenidos, y por lo tanto de priorización de las posibilidades. De todos los modos, aunque de momento no se les pueda sacar toda la rentabilidad deseada, es más que conveniente estar al tanto de lo que sucede; siempre es interesante ir explorando nuevas posibilidades.





No obstante, y salvando las especificidades de cada uno de los ámbitos, nos encontramos con aspectos comunes a ambos: el Entorno Social del que desprendemos la información y al que volcamos lo producido, y las estructuras intermedias de las que nos valemos para ejecutar esta doble maniobra: el *Colectivo Índice (C.I.)*, el *Colectivo de Producción (C.P.)* y los *Individuos (I.)*. Acerquémonos a cada uno de ellos.

1. *Entorno Social*. Comprendido, en el sentido específico que a nosotros nos atañe, como la concatenación global de todos los segmentos, propósitos, y referencias afines al desarrollo social, económico, personal y cultural del individuo. Es un constructo heterogéneo que requiere de una actitud multifuncional y aprehensiva de forma que nada que sea propio del desarrollo humano pueda quedar excluido. En definitiva: es el fin y la meta de nuestras intervenciones, a la vez que el origen de los intereses.
2. *Colectivo Índice*. Son aquellos colectivos ligados, primera y directamente, con el entorno social inmediato. Compuesto por agrupaciones emanadas del ámbito participativo, educacional, reivindicativo, artístico, de ocio... Alrededor de ellos coinciden y se desarrollan los movimientos que, en definitiva van a posibilitar la creación de las bases firmes para la participación funcional y estructural de los ciudadanos.⁵² Intercomunicando la Entidad con ellos, alcanzaremos tres metas:
 - 2.1. la *localización*, aproximación y contacto entre los ciudadanos y los agentes especializados,
 - 2.2. un fiel *análisis* y comprensión de la *idEntidad* territorial en la que se desarrollan,
 - 2.3. una *motivación* dirigida a los centros de interés básicos.

⁵² Tener en cuenta que existen tantos Colectivos Índice como tendencias actitudes o intereses mueven a un determinado número asociado de personas. Desde esta perspectiva, el término índice trata de señalar su función primera y determinante: indicar, mediante el contacto con la realidad más inmediata, los umbrales de consenso colectivo hacia los que deben dirigirse las intervenciones.



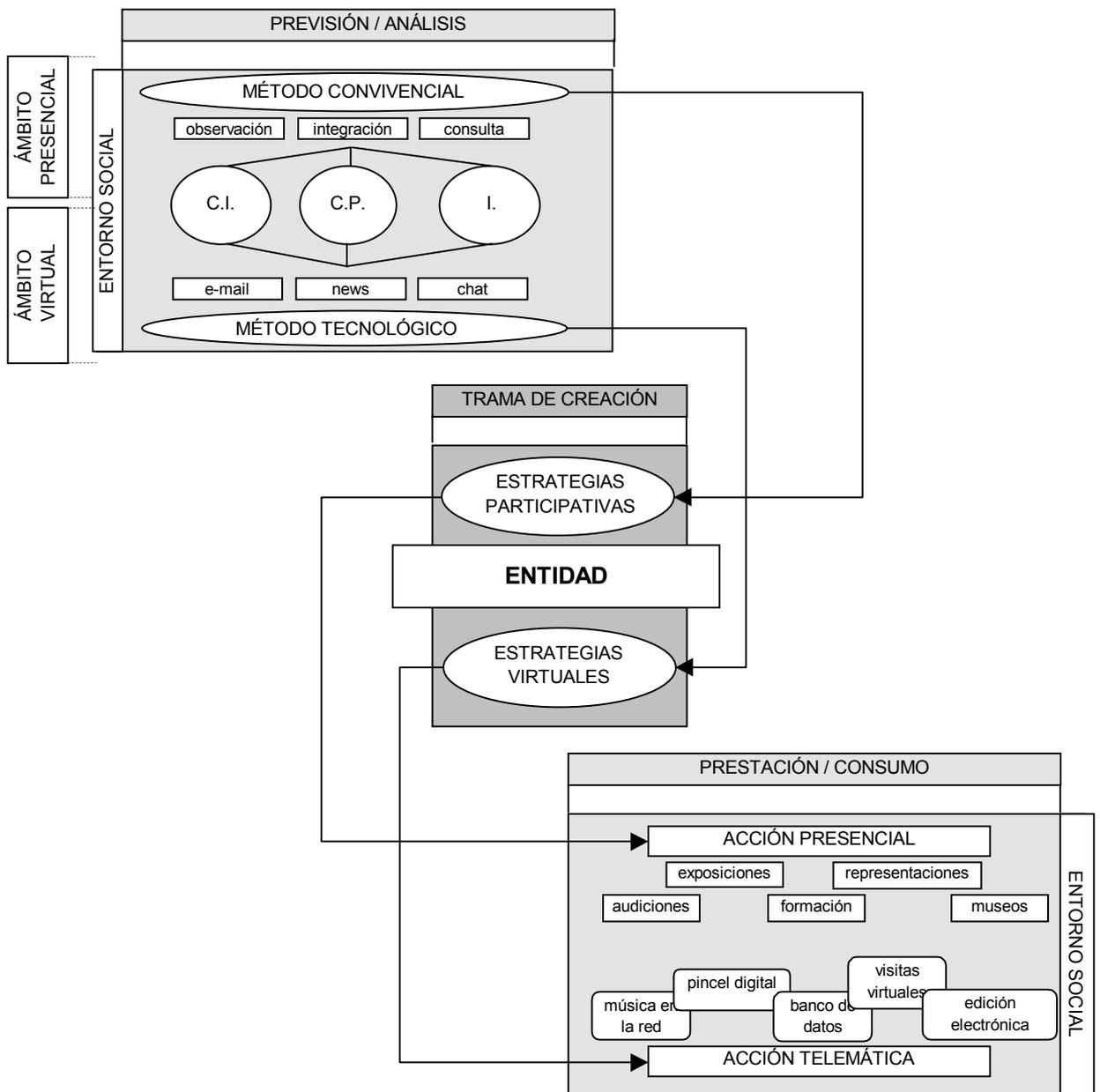
3. *Colectivo de Producción*. Componen grupos multiprofesionales especialistas en gestión y producción, que, desde diferentes principios, objetivos y posicionamientos, materializan lo necesario para cubrir las carencias e intereses detectados. La función de estos colectivos, orientada en parte por su especialización, consiste en facilitar coordinadamente las interacciones de forma que se cubran cualquiera de los requerimientos detectados. Sus funciones más importantes los encontramos en:

3.1. *Interpretación de la realidad macro-social*. Desde un posicionamiento privilegiado (suelen participar activamente en la vida social de alto nivel) y con actitudes de análisis determinadas por un interés holístico de las intervenciones, encontramos en estos colectivos un campo referencia que integra adecuadamente la identidad territorial en la que se desarrollan, y la capacidad de aproximación a los indicativos más vanguardistas.

3.2. *Promoción divulgativa*. Más allá de la motivación, propia y necesaria para cualquier intervención, estos grupos ejecutan labores que multiplican el conocimiento y la oferta de los servicios producidos. La Entidad generadora de estos servicios interactúa con los Colectivos de Producción con el fin de aumentar los usuarios. Se trata de aplicar las teorías del consumo diferido y por prescripción.⁵³

3.3. *Gestión y producción*. Un paso más allá de lo antedicho lo encontramos en la presente función. Por ella el colectivo genera y produce una serie de alternativas y servicios que son ofrecidos a los ciudadanos para su consumo. La gestión de la participación, por una parte, y la producción de un catálogo de servicios que complementa, desde la cercanía territorial, las ofertas generales, supone una de las más importantes referencias de estos colectivos.

⁵³ Insa Alba, J.R. Op. Cit. Pag. 79



LA FUSIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS DE GESTIÓN



LAS EXIGENCIAS PARA EL CAMBIO: RIGOR, REFLEXION Y RIESGO

“ El aburrido no puede convertir la realidad en juguete. Las cosas le succionan, le lastran con su gravedad. Su conciencia se ha escurrido fuera de él, y está pegada al mundo como una mermelada pringosa. [...] El aburrido es incapaz de integrar los objetos en un proyecto de ensoñación que brote de él , porque se ha abandonado a la inercia.”

(José Antonio Marina. Elogio y refutación del ingenio.)





LA NECESIDAD DEL CAMBIO

No cabe duda que, en la actualidad, nos enfrentamos con situaciones que hacen de la transformación un rasgo concluyente para el conjunto vital de las Organizaciones. De desarrollos fundamentalmente estables -al menos con ciclos más dilatados- pasamos a otros en los que, merced a las influencias de las nuevas tecnologías, las exigencias específicas de los ciudadanos y los nuevos modelos de gestión, nos abocan hacia una actitud general caracterizada por la adaptación.

A buen seguro, ésta será la circunstancia de muchas Organizaciones en este mismo momento: la necesidad de aplicar los oportunos cambios para ajustar los métodos, las técnicas de intervención y las ofertas finales. Es decir, aplicar una situación puente -realizar los cambios necesarios sin paralizar la producción- por la que, mediante una reestructuración de las estrategias, pueda avanzarse hacia la implantación de criterios de gestión y de intervención ajustados a las nuevas realidades imperantes. En palabras de J. Manuel Eguigaray⁵⁴, se debe tender hacia

"...la incorporación de una nueva cultura administrativa en la que el fin primordial lo constituye el servicio al ciudadano [...] la orientación hacia la obtención de resultados, el enfoque gerencial, el cumplimiento de los objetivos, la profesionalización y la responsabilización [...] y la adecuada separación entre las esfera política [...] y la esfera administrativa."

No obstante, proporcionar nuevos modelos de gestión para los organismos de carácter sociocultural pasa por efectuar grandes

⁵⁴ Intervención realizada en el seno de "Diseño Municipal de las Jornadas sobre modernización de la Administración Pública Local". Murcia 21 y 22 de mayo de 1992.





esfuerzos que adapten y aglutinen los diferentes modelos y las distintas necesidades⁵⁵.

Sin embargo no se trata de aplicar tajantemente y a ciegas los tan socorridos sistemas de gestión privada, es más, no debemos caer en la trampa fácil de sobrevalorarlos. Estos, para empezar, están definidos para una gerencia operativa que se basa en la consecución de unos objetivos mercantilistas a través de unas tareas de producción y de financiación, con lo que no podemos admitir, a pies juntillas, que sean los más válidos para la gestión eficaz de las Organizaciones que nos ocupan. Nada más lejos de la realidad; abocar a las Instituciones socioculturales hacia una competitividad desenfrenada no es sinónimo de eficacia garantizada. Por otra parte podemos concluir que, una buena parte de las recomendaciones que se emiten para las Organizaciones de carácter privado no son aplicables a este tipo de colectivos con lo que el criterio para la actualización no parte, a mi entender, de interpretar la relación con el público objetivo como una correspondencia basada en la lógica del *proveedor-consumidor*, sino en aquella otra que se orienta desde la óptica del *técnico-destinatario*. Este modelo último no puede basarse de modo exclusivo en satisfacer determinados deseos y demandas de los clientes, sino que se debe centrar en la pormenorización de un claro diagnóstico de las necesidades de éstos para alcanzar los objetivos de desarrollo social necesarios.

REFLEXIONES PREVIAS A LA EJECUCION DEL CAMBIO

Con todo, y aplicando como luego veremos los oportunos métodos para abordar el cambio, un hecho deberemos tener claro:

cualquier transformación de rutinas, tanto en lo que se refiere a las reformas estructurales y funcionales como en cuanto a aquellas que implican la modificación del comportamiento en

⁵⁵ La reforma de los modelos de gestión en el ámbito del desarrollo social deben ejecutarse teniendo en cuenta el fin primordial que los sostiene, es decir el servicio al ciudadano, y la ética que los alimenta, el bien común.





los grupos y personas, esta rotundamente mediatizada por la información recibida del entorno.

Si esta información esta dotada de unas determinadas características que el receptor percibe como positivas, actuará abriendo sus intenciones. De este modo, los costes de esfuerzo que los cambios requieren serán interpretados como necesarios y los impedimentos minimizados.

Veamos, además de la mencionada, una serie de características que Shein propone⁵⁶ y que deberán tenerse presentes a la hora de plantear y abordar un proceso de adaptación y cambio. Son las siguientes:

- Todo proceso de cambio, además de las lógicas acciones de aprendizaje, implica consecuentemente el olvido de mucho comportamientos y procedimientos anteriores. Este proceso de desterrar hábitos y costumbres, muchas de las veces fuertemente enraizadas es, quizá, el inconveniente más notable con el que vamos a enfrentarnos. Cuestiones relacionadas con la edad, la formación, los juicios individuales, etc. van a propiciar que estas nuevas actitudes o modos de actuar impliquen un temor inicial –o permanente– que puede distorsionar el resultado.
- Por ello, no podemos olvidar que ningún cambio puede realizarse sin una adecuada motivación, una motivación que facilite la superación de las reticencias y los inconvenientes normales. Si esta motivación necesaria no está presente por si misma en los individuos, deberemos realizar grandes esfuerzos para inducirla.
- Cualquier modificación organizacional será verdaderamente efectiva si se producen cambios individuales en aquellas personas que tienen peso específico dentro de la Organización. No existen cambios

⁵⁶ Citado por Rodrogoz Porras, J. M. en "El factor Humano en la Empresa" Deusto. Bilbao 1990.





globales si no los hay particulares, y si éstos no afectan, primera y enérgicamente, a quien tiene poder de decisión, mal puede emprenderse ningún proceso innovador.

- Los criterios de minuciosidad, corrección y delicadeza deben primar por parte de quien ejerce las responsabilidades de reforma. Esto es así ya que estos cambios, al modificar los comportamientos y los hábitos, pueden ejercer una función de alteración de la imagen y la consideración que las personas tienen sobre si mismas. En muchas ocasiones deberemos dedicarnos a dar confianza y mantener la serenidad entre aquellos que se ven afectados por las modificaciones.
- La estabilización de un cambio es un proceso temporal necesariamente señalado por fases.

En todo caso lo que debe quedar patente es que las soluciones deben estar basadas en un análisis integral del problema, huyendo de las recetas generalistas (modelos o sistemas que para otras Organizaciones ha servido no tienen por que ser igualmente eficaces en la nuestra; las características individuales deben ser consideradas con rigor) y de los dogmatismos (no se debe ofrecer una desmedida confianza a las aplicaciones tecnológicas ni excesiva importancia a las metodologías derivadas del sector privado).

Siguiendo las referencias mencionadas hasta ahora, nos encontramos con una serie de condiciones que deberán ser observadas con rigidez ya que, sin ellas, difícilmente podremos encauzar con corrección las necesarias diligencias.

1. Debe existir una dirección técnica efectiva y comprometida, consciente y operativamente, con el cambio.
2. Se debe asumir la necesidad de una fuerte inversión en tiempo y en esfuerzos humanos.



3. Es imprescindible conseguir la participación de todos los niveles de la Organización en la planificación y en la clasificación de las necesidades.
4. Hay que materializar los resultados de forma perfectamente visible y apreciable por todos aquellos que están afectados, directa o indirectamente, por el cambio.
5. Resulta especialmente necesario determinar parámetros de medición y de control de los avances.
6. Sólo se conseguirán resultados firmes si logramos crear un clima organizacional orientado y abierto al cambio.

Como se puede deducir de lo mencionado, la estrategia de cambio (se supone que también de modernización), debe venir refrendada por los tres grandes niveles que componen una Organización orientada al desarrollo sociocultural:

- el compromiso del nivel político
- el compromiso del nivel directivo
- el compromiso del nivel de técnico.

Añadamos algo más. Las características diferenciales que existen en cada uno de las áreas (tipología interna), y la tensión social a la que esta expuesta una Organización como la que nos ocupa (influencia externa), nos señalan que la aplicación de modelos generales de cambio basados en experiencias ajenas, puede generar un impacto limitado en los resultados. Se debe realizar un esfuerzo de adaptación, como ya hemos dicho, basado en el *análisis* y en la *prospectiva* de forma que cada modelo de gestión se ajuste coherentemente a las necesidades y peculiaridades detectadas. De otra manera, esta misma movilidad, supondrá un gran impedimento para realizar las labores de consolidación de los modelos.

Por resumir, y siguiendo las recomendaciones de Metcalfe, podríamos determinar que



para que los organismos que nos ocupan adquieran una mayor agilidad, se deben conseguir funcionamientos más autónomos, donde los criterios de actuación y de intervención adquieran una independencia, que permita actuar, funcional y operativamente, según sobrevengan las necesidades internas y externas, siempre derivadas de la amplia diversidad de realidades con las que se enfrentan.

Este aspecto, que podemos identificarlo como la *gestión de la diversidad*, nos conduce a considerar la Organización como un todo en el que, cada uno de sus apartados está relacionado con el otro y contextualizado en una realidad compartida. De este modo, cualquier intención de cambio debe ser prevista y abordada desde el conjunto, es decir, desde criterios organizados, coordinados y holísticos.

EL PROCESO DE INNOVACIÓN

Vamos a iniciar este apartado recalcando que la Organización es un sistema altamente complejo y que cualquier método que se proponga deberá adecuarse, inicial y progresivamente, a las diversas realidades que precisen el cambio. La necesidad de un seguimiento cercano y la flexibilidad son, pues, dos de las cuestiones que actuarán como puntales clave en el proceso y que deberán ser tratadas desde la interpretación particularizada de cada caso, es decir, desde metodologías *ad hoc*. No obstante, y siempre considerados como criterios ontológicos, vamos a señalar dos aspectos que servirán de base teórica fundamental:

- En primer lugar afirmar con rotundidad que toda modernización y cambio deben ser planteados desde el criterio del destinatario: es decir, el servicio que ofrecemos debe mejorarse, en última instancia, para que el público al que nos dirigimos encuentre en soluciones y razones de satisfacción. Por ello, es



decir, por pensar en el receptor, la mejora debe tener un carácter finalista. Es decir el cambio del proceso interno debe conferir inmediatamente una mejora del resultado.

- En realidad todo cambio supone una modificación de la cultura de la organización y una modificación de actitudes que deben ser aplicadas a cuanto componente humano se desarrolle dentro de la Entidad. Por ello la formación es un aspecto imprescindible, tanto en lo referido al campo específico de los conocimientos técnicos y profesionales, como en cuanto la formación humana y relacional.

Continuando en esta misma línea de previsión nos encontramos con una serie de disposiciones que deberán señalar los criterios definitivos para alcanzar el cambio. Podemos identificarlos en los siguientes:

- *Crear un ambiente de trabajo positivo* y orientado hacia la aceptación del cambio como un bien ineludible. No podemos comenzar si antes no existe una disposición abierta y de colaboración.
- *Seleccionar el ámbito que debemos estudiar y establecer prioridades.* Seguro que si analizamos, aunque sea superficialmente, nuestra Organización, encontramos multitud de campos sobre los que deseamos actuar. Sin embargo, no podemos, también seguro, desarrollar todo a la vez. Hay que seguir unos criterios ya sean económicos, jurídicos, normativos, humanos, etc., que nos indiquen los ámbitos de intervención más necesarios y aplicarnos fielmente a ellos.
- *Efectuar un registro de los hechos.* Es decir, anotar los detalles del trabajo tal y como se viene realizando, atendiendo a aquellos aspectos que dificulten o pongan trabas para conseguir eficazmente los deseados resultados finales. Esto debe hacerse tanto en cuanto a los procedimientos internos (más centrados en las tareas), como en lo externos (centrados en el cliente y en la relación de la Organización con éste).

- *Realizar un examen crítico* sobre las necesidades del cambio. Preguntándonos, al menos:
 - por qué es necesario,
 - cuál es el objetivo,
 - cómo podemos abordar la modificación,
 - con quién podemos contar,
 - cuáles serán los principales escollos.

- *Proponer unos filtros*. En el momento que se consideran las posibilidades y las soluciones se deben ejercer unas consideraciones que las valoren y estimen su factibilidad. En todo caso estas son algunas consideraciones que tamizaran los criterios:
 - no actuar contra los objetivos de la Organización,
 - no aplicar nada que vaya contra normativa,
 - no valerse de nada que impida u obstaculice decisiones anteriores,
 - no emplear soluciones que resulten peligrosas financieramente.

- *Formular operativamente las conclusiones* emanadas de los apartados anteriores. Cómo lo llevamos a la práctica: quién, dónde, cuándo... En este apartado deberemos determinar las acciones necesarias para actuar desde dos posibles frentes:
 - desde la modificación, es decir, con innovaciones más o menos radicales que cambien sustancialmente las estructuras, los contenidos o las ofertas.
 - desde la mejora, si se considera que no deben realizarse tales cambios sino avances que lo perfeccionen o corrijan.

Podríamos añadir en este apartado que en la mayoría de las ocasiones en las que no es necesario establecer o plantear un cambio de la totalidad, sino que sólo alguna de las partes requiere de esa revisión modificadora. Es entonces cuando se hace necesario que exista una compenetración total entre los niveles dirigentes y los afectados ya que la acción no se repartirá igualitariamente entre



todos los miembros, sino entre aquellos que estén directamente implicados en los elementos a modificar.

No obstante me gustaría recalcar que se deben considerar extremadamente los siguientes criterios antes de realizar una modificación.

- Que los agentes inductores, los implicados en los procesos y los responsables van a comprometerse activamente en todos los momentos en los que va a desarrollarse el cambio
- Que, a su vez, se tienen las suficientes garantías como para asegurar que quien tiene la responsabilidad directiva (política y técnica) están por la labor.
- Que todo cuanto modifiquemos tendrá un carácter de permanencia mínimo y que se seguirán los preceptos señalados
- Que se esta realizando el cambio considerando que todo lo propuesto es, verdaderamente, un proceso para la mejora y de pretendida utilidad.
- Que, si el proyecto así lo requiere, se garantice una total compenetración y coordinación entre los diferentes departamentos, unidades, áreas, o como quiera llamarse en cada uno de los sitios, con el fin de establecer criterios de especialización y que cada uno desarrolle las competencias que le son propias.
- Que quien va a *sufrir* las mejoras así las considere
- Que se prevea materialmente un proceso de revisión continuada para los efectivos tecnológicos y operativos, así como un método de formación y adaptación al cambio.
- Que no existan alteraciones traumáticas de los roles que se desempeñan ni de los valores existentes
- Que exista un equipo de proyecto con las suficientes responsabilidades delegadas como para que pueda ejercer su función sin ninguna cortapisa estructural
- Que se tenga claro por parte de todos los niveles implicados que todo cambio significa traspasar una serie de fases y de aplicar periodos, y que, por tanto, requiere una implantación dilatada en el tiempo, garantizándose el acoplamiento de los diferentes intereses temporales. (Es preferible ajustar los





periodos al máximo y asegurar el resultado, que intentar vencer de prisa los obstáculos y dejar la mitad sin resolver. La perseverancia, la firmeza y la paciencia son tres condiciones indispensables).

Con todo ello podríamos pasar directamente a considerar los momentos por los que debe desarrollarse un proceso de cambio. Tengamos, no obstante, en cuenta que esta es una propuesta que se define por el requisito de conceder importancia a los procedimientos según sean los servicios y las realidades de la Organización que los aplique. De este modo cada cual deberá componer *ad hoc* su propia estrategia. Lo veremos más claramente si nos centramos en el siguiente cuadro.

		CONCEPTO	REFERENCIAS
ANÁLISIS		Se supone que todo proceso que deba iniciarse en cualquier entorno organizativo requiere de unos planteamientos iniciales de estudio y preparación.	<ul style="list-style-type: none"> - Registro y análisis de datos. - Averiguación de posibles cambios anteriores, su procedimiento y sus resultados
		Este es un momento clave; las referencias que anteriormente hemos mencionado sobre, tanto los procedimientos, como las necesidades previas, deben ser el norte que guíe los principios. Hacerlo así, empezarlo correctamente supondrá una clara ventaja para que el resto del trayecto tenga mayores garantías. En todo caso, en este momento se trata de detectar todas aquellas situaciones insatisfactorias de manera que podamos ejercer la labor de corrección o modificación pertinentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de la situación insatisfactoria. - Determinar la situación deseada y efectuar una comparación cuantificada. - Averiguar la percepción de los miembros de la organización sobre la situación analizada. - Prever los recursos disponibles. - Apreciar la situación general de la Organización. - Designio de prioridades, y anulación de cambios no necesarios.





		CONCEPTO	REFERENCIAS
PLANIFICACIÓN		Durante esta fase se elaborarán todos los procedimientos a través de los que se va a intervenir la acción de cambio. Evidentemente, toda esta elección de métodos y selección de medios tendrá que ver con los resultados emanados de la fase anterior (de análisis).	Definición de objetivos. Elección de estrategias y medios. Disposición de equipos de trabajo. Establecimiento de cronogramas
		La predicción de posibles contingencias va a ser una de las acciones más importantes, ya que, entre otras cosas, la reserva de potentes sistemas de comunicación van a suponer un trascendental método para controlar los riesgos.	Preparación de instrumentos de control y seguimiento. Elaboración de soluciones. Establecimiento de plazos

		CONCEPTO	REFERENCIAS
MIGRACIÓN		Antes de la implantación propiamente dicha, sería conveniente contar con un periodo de tiempo en el que se realizarán las gestiones oportunas para preparar el cambio. Con todo, las labores del equipo de trabajo designado para llevar a término el proceso de mejora, deberá establecer un nexo entre todos los implicados de forma que se asimilen sus trabajos y pasen a formar parte de la conciencia de todo el colectivo.	Información y comunicación del proceso. Recogida de opiniones y datos al respecto. Formación del personal según su nivel de implicación. Organización de los contactos periódicos.

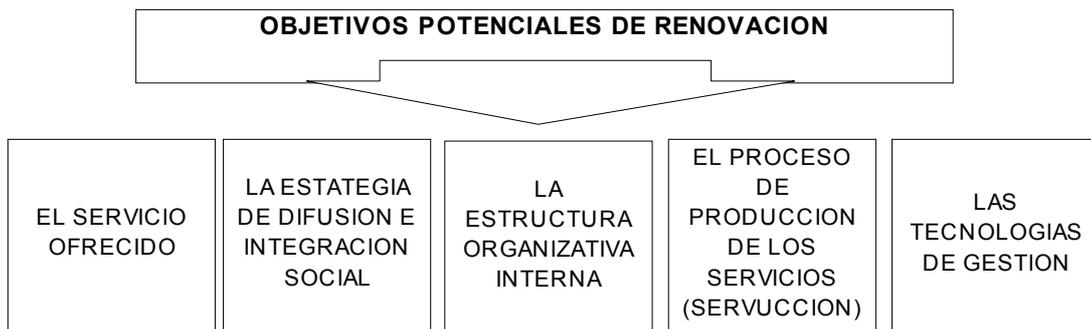


		CONCEPTO	REFERENCIAS
IMPLANTACIÓN		Evidentemente es el momento de pasar a la acción y aplicar todos los pasos anteriores.	<ul style="list-style-type: none"> - Banco de pruebas. - Formación global necesaria. - Ajustes finales.
		En todo caso cabría señalar que la implantación debería constar de dos momentos: uno el que nos lleva a <i>comprobar</i> si las aplicaciones planteadas son las correctas, (ejecutar pruebas y verificaciones sobre su valía) y dos, <i>concluir</i> la implantación, o sea, refrendar su oportunidad y eficacia dándola por útil (aunque esto siempre con cierta prevención; ya hemos hablado de la velocidad de los cambios.)	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de las tareas. - Cumplimiento

		CONCEPTO	REFERENCIAS
SEGUIMIENTO		Aunque hemos colocado esta fase en una posición final, debemos decir que este debe ser un espíritu que impere sobre todas las fases del procedimiento planteado. La evaluación y el seguimiento debe plantearse, además de su lógica influencia en la detección y corrección de los errores, como un proceso continuo de aprendizaje, desde el que la Organización completa, y mantiene en una postura de continua apertura para la internalización de valores y procedimientos.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Se han alcanzado los objetivos perseguidos? - ¿Se han mejorado realmente los inconvenientes detectados? - ¿Qué factores han favorecido a esta mejora? - ¿Cuáles son los flecos que dificultan el correcto procedimiento? - ¿Cuál es la implicación real de los miembros de la Organización? - ¿Cuáles son sus actitudes? - ¿Qué grado de convencimiento se ha alcanzado? - ¿Cómo han percibido los cambios realizados?



Con todo lo mencionado, y haciendo referencia a lo comentado sobre la necesidad de determinar priorizaciones sobre los elementos susceptibles de renovación o modificación, nos encontramos en situación de identificar los objetos que, potencialmente, son proclives para la renovación:



Cada uno de estos aspectos debe plantearse desde una óptica diferenciada, incidiendo en aquellos aspectos que les sean característicos e incidiendo en los apartados.

ENTRE LA REALIDAD Y EL DESEO

Veamos ahora, permítaseme desde la comparación entre la entelequia y la realidad, cuáles son las verdaderas situaciones que pueden darse cuando se pretende trabajar para la modificación de la estructura funcional y operativa de un servicio.





ASPIRACIÓN



REALIDAD

- Analizar exhaustivamente las necesidades de los destinatarios y aplicar los servicios en torno a su comportamiento, tendencias y hábitos de uso
- ▶ En realidad no solemos tener idea sobre a quienes deseamos dirigirnos, cuales son las estrategias para llegar a ellos, y, por supuesto, no planificamos de acuerdo a los análisis, cuando los hacemos, sino en cuanto a las fluctuaciones coyunturales y a los que buenamente se puede.
- Analizar y cuantificar las repercusiones que tendrá el cambio pretendido en una clientela mediatizada y habituada a unos usos consolidados.
- ▶ Por supuesto esto sería posible si hiciésemos algún estudio sobre la aceptación, utilización y posicionamiento de nuestra Organización y sus servicios.
- Sistematizar previamente la actuación a través de un estudio valorativo sobre las anteriores metodología y justificación técnica del cambio a través de mecanismos de prospección y tendencias.
- ▶ En realidad, si no hemos valorado nuestro trabajo, ni lo hemos contrastado técnicamente de ningún modo, ¿como podemos mantener que su estructura no es la correcta y, por lo tanto, debe ser modificada?
- No emprender acciones correctivas si no responden a objetivos concretos no contrastables emanados de las conclusiones anteriores.
- ▶ ¿Sabemos qué deseamos conseguir, cuales van a ser las estrategias del cambio, que haremos con las personas y como distribuiremos sus funciones,...?
- Analizar y estudiar a fondo situaciones similares que hayan podido ponerse en marcha desde otras Organizaciones afines. Puede que lo que intentemos ya haya sido rechazado por falta de pragmatismo.
- ▶ Seguramente ni somos los únicos, ni los mejores: la humildad precede al aprendizaje. Si ha habido experiencias en este sentido que, bien se estaban desestimando por ser poco operativas, bien han constituido un éxito, seamos listos, por lo menos, y aprovechemos el trabajo y la experiencia de otros.





ASPIRACIÓN



REALIDAD

- Responder a unas necesidades objetivas de mejora general, olvidando en todo momento las peligrosas y parciales apreciaciones e intereses personales.
- Garantizar que con el cambio se va a facilitar la accesibilidad y el consumo de nuestras ofertas.
- Determinar con exactitud la capacidad de acción y cobertura material y humana que tenemos para abordar óptimamente las pretendidas acciones de cambio.
- Garantizar un cambio actitudinal, a través de momentos intermedios de adaptación, consecuente con el cambio estructural.
- ▶ En todo momento las necesidades colectivas de una Organización deben primar sobre las personales. No hundamos un barco para probar nuestros salvavidas nuevos.
- ▶ Es el eterno retorno. En realidad, si todavía no hemos analizado escrupulosamente nuestra oferta, cómo vamos a saber si es la más adecuada, y si su forma de distribución es la más conveniente. Debemos realizar estudios de zonificación y segmentación, de accesibilidad urbana y de territorialidad real,...
- ▶ Contar con los recursos humanos, siempre en primer lugar, con su capacitación, con su experiencia, con su potencialidad, con su suficiencia... después con las posibilidades de ubicación, infraestructurales, funcionales, financieras,... Debemos hacer el cesto con el mimbre que tenemos.
- ▶ Seguramente para la modificación de las intervenciones habría que modificar previamente muchas actitudes viciadas. Quizá con suprimir solamente estos talentos y comportamientos se mejorara considerablemente la generalidad.





ASPIRACIÓN



REALIDAD

Garantizar mediante estudios y argumentaciones específicas que tras la reforma la dinámica de producción y desarrollo de servicios se vera mejorada.

► En una situación de gestión pública no debe actuarse bajo suposiciones, nos jugamos mucho. Los objetivos de expansión finales deben ser los que marquen el desarrollo de las actuaciones. Si fuéramos un grupo amigos podríamos permitirnos, en un nivel interno, cualquier imprudencia. Nosotros no.

Analizar la realidad externa y aplicar desde esta referencia nuestros servicios y estrategias: no comenzar intervenciones si no son certeras y necesarias.

► Claro que, acostumbrados como estamos a la improvisación como sistema, mal puede esperarse que conozcamos una realidad que nos excede.

Aplicar criterios de rentabilidad derivada en los aspectos económicos y social.

► De rentabilidad para el servicio, se entiende. No creo que actuáramos, el 99% de las veces, del mismo modo si la empresa fuera nuestra. Un poco de seriedad financiera no vendría mal. Ojo: seriedad financiera no quiere decir cicatería, mezquindad o miseria. No es mejor gestor quien más ahorra.

Analizar la posibilidad real de expansión en cuanto al público potencial y al no motivado.

► Si no existe es posibilidad de ampliación, mejor es que atendamos mejor a los que ya tenemos y aumentemos su satisfacción.

Deberíamos entrar a analizar, para poner fin a este apartado, una de las situaciones que se dan habitualmente en muchos de los organismos dedicados a la intervención social. En este caso, y debido a que la mayor parte de la gestión depende, como en cualquier sistema democrático, de las fluctuaciones de los partidos que están en el poder, nos encontramos con que las modificaciones a las que estamos





aludiendo se realizan dependiendo fundamentalmente de dos variables.

- La económica: una gestión exclusivamente mercantilista y basada en el ahorro patológico y anómalo (la mejor forma de no gastar es la pasividad y la paralización) no es favorable para la intervención social, y
- La ideológica: no debemos olvidar tampoco que la diversidad, la multiplicidad y la expansión son el alma mater y la riqueza de cualquier sistema social.

No habría que decir nada de ninguna de ellas dos si no fuera porque la realidad nos dice que, estas variaciones, se hacen en contadísimas excepciones desde una planificación realista y una previsión objetiva de las situaciones. Cada uno libre es de interpretar las realidades sociales según sus prismas, además así les han otorgado - en teoría- los votantes; sin embargo cabe decir que existen o deberían existir una serie de principios de *confianza social* que fuesen los que canalizasen prácticamente las decisiones. Estos principios vendrían avalados por la seguridad que tendrían los ciudadanos de que todo lo acometido, para ejecutar los cambios deseados, se realiza bajo una *lógica del compromiso* y de la efectividad.

En resumen, los modelos para abordar los cambios oportunos en la gestión de los Servicios de desarrollo social se ven mediatizados por la necesaria compenetración entre el nivel político y el técnico, de modo que se logre una conjunción tal que:

- se establezca una clara diferencia de cometidos y competencias de forma que no exista una incursión desleal e inoportuna por parte de ninguno de los niveles (el político hace de técnico, el técnico de político y aparece la figura de politécnico);
- exista una colaboración estricta para la prevenir que se solapen trabajos e intervenciones o se interrumpan indebidamente acciones emprendidas;
- prevalezca una clara intención social y de servicio al ciudadano por parte de ambos niveles;





- se estructure un sistema de control (presupuestario, de impacto y de gestión) que optimice cualquier actuación dentro de los cauces establecidos por la lógica operativa.

OTRAS REFERENCIAS PARA EL CAMBIO.

Vamos a referirnos en este apartado a aquellos factores que se verán implicados, activa o pasivamente, en los cambios organizativos. A lo largo del libro hemos ido analizando unos criterios que, con ciertas dosis de reflexión, podrán servirnos para vislumbrar qué aspectos deberemos reformar en cuanto al servicio ofrecido, las tecnologías de gestión, el proceso de Servucción y las estrategias de difusión. Es en el aspecto relacionado a la estructura interna de la Organización donde me quiero detener a lo largo del presente apartado. Para ello comencare con un comentario, firmado por diversos autores (Ferrer, Galofré, Hernández, Piñol, Quijano, Salvador, Vivancos), procedente del boletín de Gestión Pública Local Demos, y que se titulaba “La evaluación del rendimiento en las corporaciones locales”⁵⁷ y que pueden ser fácilmente aplicables a nuestro entorno.

“La mayoría de los males imputables a las Organizaciones que son causa de baja productividad se derivan de deficiencias de Organización o de gestión tales como: nula estructura, objetivos inconcretos o mal definidos, lagunas o solapas en los distintos trabajos, mala asignación de recursos, información inadecuada, falta de sentido de los plazos, ausencia de delegación de tareas, sistemas de decisión obsoletos, escasa o nula motivación, circuitos disfuncionales, ausencias de control.”

Tan solo con ejercer una mínima reflexión sobre estos apartados, observar en que partes de nuestra Organización están afectando y cómo, y buscar las soluciones específicas para solventarlos, tendríamos un completísimo trabajo de recapacitación para la modificación. Sin

⁵⁷ A su vez este extracto era incluido en el número 17, febrero de 1994, del boletín Información que elaboraba (desgraciadamente se ha visto suspendido) la Delegación de Personal y Organización del Ayuntamiento de Zaragoza.





embargo, y quizá como ampliación teórica a lo ofrecido voy a comentar unos cuantos conceptos que, a mi modo de ver, influyen decisivamente, insisto tanto desde su aplicación como desde su descuido, en la evolución de las Organizaciones y, por ende, sobre los que deberemos reflexionar e incidir si deseamos efectuar cualquier tipo de modificación.

No obstante, y ya que a lo largo de la obra se han ido ofreciendo pautas para la ejecución de las labores de gestión a partir de los modelos basados en los factores interaccionales, podría resumir los conceptos dividiéndolos en dos bloques:

Uno lo compondrán aquellos que giran en torno al comportamiento y movimiento del *factor humano*, es decir, aquellas referencias que tiendan hacia la:

- *Optimización de la dedicación* del personal (tanto aquella que se realiza para la incorporación por vez primera, como aquella otra que se deriva de los movimientos internos);
- *Valoración de la formación* y la capacitación para el desarrollo de las tareas
- *Práctica y orientación comunicacional* como medio para enfocar y formalizar los procesos de gestión.

Otro factor compuesto por los elementos referidos al *entorno estructural*, es decir aquellos que se relacionan con la

- Consolidación de los procesos de *Planificación estratégica integral* para el logro de los objetivos;
- Localización de modos de *Financiación alternativa* y transformadora para sustentar económicamente la Organización;
- Tendencia hacia la *Competencia* (que no competitividad) y búsqueda de la eficacia en el desarrollo de las funciones institucionales.





Hagamos una breve reflexión sobre cada una de ellas⁵⁸.

La selección de personal.

Tengo que manifestar previamente que, a lo largo de este apartado, voy a referirme a los puestos con responsabilidades de gestión y tareas técnicas; por dos motivos principales: uno ya que es fundamento de esta obra tratar sobre cuestiones relativas a la gerencia y dirección de servicios; y otro que busca su razón en lo que apuntaba Peters ⁵⁹ sobre los nuevos modelos de gestión: son "simplemente cortinas de humo mientras la dirección siga impunemente sin cumplir su cometido". Lo haré así también, ya que, es fácilmente constatable, cuanto mayor es el nivel de los puestos, es decir aquellos que deben realizar las labores propias de la dirección, menor relación existe entre los requisitos para acceder y las tareas de responsabilidad que se deben realizar a posteriori.

De este modo, y si lo que se busca es la eficacia y la rentabilidad de los cometidos, deberíamos comenzar con una seria reflexión sobre las recomendaciones del estudio Delphi. Cita este, en el apartado dedicado a la selección de los directivos (yo lo hago extensible a cualquier puesto con responsabilidades sobre áreas, secciones, unidades o como quiera que se les denominen a los diferentes departamentos en los diversos lugares) tres cualidades que estos deben reunir, al margen de los trasnochados y anquilosados criterios a los que estamos acostumbrados:

- capacidad de Organización y comunicación,
- capacidad para dirigir equipos,
- iniciativa y automotivación.

Ampliando el tema las capacidades evidentes que debe reunir alguien que acceda a un puesto de responsabilidad, o a niveles superiores, pueden concretarse en las siguientes:

⁵⁸ Ya que algunas de ellas han sido suficientemente tratadas en anteriores capítulos, ampliare y extenderé más aquellas que no han tenido un tratamiento pormenorizado.

⁵⁹ T. J. Peters y R. H. Waterman, "En busca de la excelencia. Secciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos", Folio, Barcelona 1986.





- Capacidad de decisión,
- Capacidad de análisis y síntesis,
- Disposición para la Organización y la planificación,
- Automotivación y habilidad para la transmisión,
- Perspicacia para la supervisión,
- Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios,
- Facilidad para la comunicación verbal,
- Resistencia para los trabajos bajo presión,
- Creatividad e iniciativa,
- Competencia para el trabajo en grupo.

Realidad virtual: frente a estas consideraciones, todavía podemos encontrarnos –creo que todos podemos tener en mente algún caso concreto– con criterios de valoración que surgen como méritos altamente valorables sin tener en cuenta la efectividad posterior en el desarrollo de las funciones. Si deseamos evolucionar y que estos servicios alcancen un elevado nivel de competencia (insisto no de competitividad), deberemos cambiar muchos falsos brillos: Los conocimientos tienen que ir ligados a las aptitudes y, en ningún caso, pueden separarse estas de la función, sino adecuarse convenientemente.

Por otra parte, y aunque es fácilmente constatable que, en este tipo de tareas de dirección, son prácticas comunes y fundamentales el contacto personal, el trabajo en grupo, el seguimiento y la valoración de las tareas, las acciones informativas, las negociaciones y la argumentación, la fijación de objetivos, etc. (todas ellas, como puede verse, ampliamente vinculadas a los procesos de relación interpersonal y con un alto contenido comunicacional), no creo que se le conceda todavía, en los procesos de opción para estos puestos, la importancia valorativa que requerirían. Valga el comentario para una profunda reflexión.

La cultura oficial de la Organización (conjunto de normas, valores y creencias) se manifiesta, más que en las declaraciones, en el tipo de conductas que se valoran o menosprecian, y en el tipo de estímulo o sanción que las relaciona.





En todo caso, está claro que no se tienen en cuenta estos principios citados, y por tanto, de ningún modo se preparan suficientemente los perfiles y los objetivos de los puestos; la cultura organizacional sufre así de una atrofia provocada por la falta de flexibilidad para la provisión de puestos, la inadecuada adaptación a los nuevos modelos de gestión, la falta de reacción ante las nuevas necesidades y la dificultad para enfrentarse a las evoluciones con la cobertura lógica y adecuada de las funciones.

Otro de los errores que fomenta la disfunción existente entre las exigencias del puesto y la capacitación personal y profesional de quien va a desarrollar las tareas, es la inoportunidad general en cuanto a las materias exigidas y los procesos utilizados para la selección. Si existiese una correspondencia entre la planificación de la ocupación y lo requerido a quien la va a desarrollar, se conseguirían altos grados de eficacia.

Formación y capacitación.

La formación de los recursos humanos, ejecutada desde las perspectivas de planificación y de cumplimiento de plazos, debe considerarse como un elemento esencial para lograr, entre otras cosas, la pretendida eficacia de la que venimos hablando. En otras palabras, si estamos de acuerdo en que es necesario realizar un cambio, si así lo hemos dilucidado, este no debe venir exclusivamente por la modificación puntual de determinados componentes aislados, sino que requerirá, por una parte una seria incisión en la cultura de la Organización, y, por otra, un planteamiento temporal prolongado. No cabe duda que, según las situaciones actuales, será necesario llegar a cambios generacionales de importancia para apreciar suficientemente los cambios estructurales y de actitud necesarios. Con ello, se puede decir que la función de la formación debe ser, principalmente,





mejorar las capacidades,
optimizar el rendimiento⁶⁰,
aumentar la motivación,
posibilitar la movilidad funcional,

No obstante, dada la complejidad estructural, funcional y de objetivos en los Servicios de Desarrollo ⁶¹, debe quedar claro desde unos principios que cualquier planteamiento formativo debe ejercerse desde criterios sistémicos, es decir, observando la Organización como un todo estructurado en partes interdependientes en el que las evoluciones de unas deben ser coherentes con el resto.

De este modo, deberemos cumplir, para generar cualquier proceso formativo, tres etapas fundamentales:

1.- *Identificar*. Determinar genéricamente la situación en la que nos encontramos y reseñar la situación prevista y/o deseada:

- * qué modelo de servicio deseamos
- * qué cualidades deseamos para sus miembros
- * qué lagunas formativas encontramos
- * qué requerimientos sociales tenemos
- * qué tendencia social prevemos.

Una reflexión sobre estos puntos nos llevará a obtener una visión acertada sobre el programa más oportuno, a la par que colaborara para recapacitar sobre la situación y la evolución de la Organización. (No olvidemos que todo proceso formativo tiende a mejorar las condiciones generales de una Institución desde sus más básicas estructuras).

De lo mencionado se desprenderían dos estrategias para la formación:

⁶⁰ Y, si bien dentro de las labores de gestión no existe ninguna intención de lucro, no estaría de más orientar a los gestores hacia la valoración escrupulosa de los asuntos económicos, de forma que orientaran sus labores, tanto desde el fuerte respeto por el bien común, como por los criterios de rentabilidad social, inmediata y derivada.

⁶¹ Complejidad que viene dada, no sólo por el carácter estructural comentado, sino por encontrarnos ante entornos en continua evolución y cambio.





- * una, orientada hacia la capacitación técnica, la motivación, el crecimiento cualitativo específico, es decir, la formación integral de los equipos de trabajo;
- * otra, orientada a conseguir una cultura de empresa homogénea y con unos criterios que aglutinen a los trabajadores, reforzando su sentimiento de pertenencia

2.- *Diferenciar*. Determinado lo anterior cabría ceñir aún más los propósitos. Se trata en este momento de dividir la estructura de la Organización en los dos tipos de competencias que habitualmente se desarrollan en una Entidad de gestión sociocultural:

- * las orientadas hacia las tareas (niveles operativos)
- * las orientadas hacia los roles (niveles de autoridad)

Cada uno deberá llenarse de contenido atendiendo a lo descrito en el punto anterior y aplicando objetivos y programas específicos para cada uno de las responsabilidades mencionadas. A partir de aquí, de forma arborescente (lo veremos más claramente en el gráfico siguiente), se irán llenando de contenido las siguientes etapas.

3.- *Ajustar*. Una vez determinado lo anterior, no cabría otra acción que la de contrastar los datos adquiridos y pasarlos por el tamiz de la realidad práctica, es decir aquilatar lo planteado según:

- * Los objetivos de la Organización
- * Las necesidades de formación detectadas
- * Las necesidades de formación manifestadas
- * Las posibilidades reales de atención interna
- * Las posibilidades de mediación externa

4.- *Programar*. Se supone que en este momento tenemos los datos suficientes para abordar una definición de contenidos y metodología. Ambas son el pilar sobre el que descansará el resultado del plan formativo. Por lo que se refiere a los contenidos deberemos tener en cuenta las siguientes apreciaciones:





- * Adaptarlos a los segmentos destinatarios
- * Enriquecer los contenidos teóricos con aspectos relativos a la filosofía de la Organización
- * Elaborarlos según los objetivos pretendidos
- * Que conlleven perfeccionamiento y mejora de los resultados.

En cuanto a los procedimientos metodológicos podemos destacar lo siguiente:

- * Que consiga una transmisión eficaz de los contenidos,
- * Que se apoye en medios tecnológicos para transmitir al participante la Idea de innovación
- * Que sea práctica y con elementos fácilmente aplicables a la realidad inmediata
- * Que favorezca la comunicación y la cooperación.

5.- *Seleccionar*. Quiénes van a ser los *destinatarios* de los planes de formación y quiénes van a ser los *agentes* formativos. En cuanto a los primeros ha debido quedar claramente reflejado en el apartado de la selección de los segmentos destinatarios; no queda sino determinar quién debe participar, (si concluimos en que las plazas son limitadas o se deben restringir según criterios preestablecidos), y comunicar la posibilidad con el fin de que los interesados puedan acceder a los grupos deseados. No obstante es conveniente decir que, con el fin de optimizar al máximo la rentabilidad de los procesos formativos, la designación de los participantes debe realizarse teniendo en cuenta que:

- * Quien participe tenga consciencia plena de la importancia de las labores de formación
- * Exista una relación directa entre el curso en el que participa y la tarea que realiza
- * Lo aprendido pueda revertir en la cotidianeidad del trabajo
- * Colabore en desarrollar las potencialidades del individuo



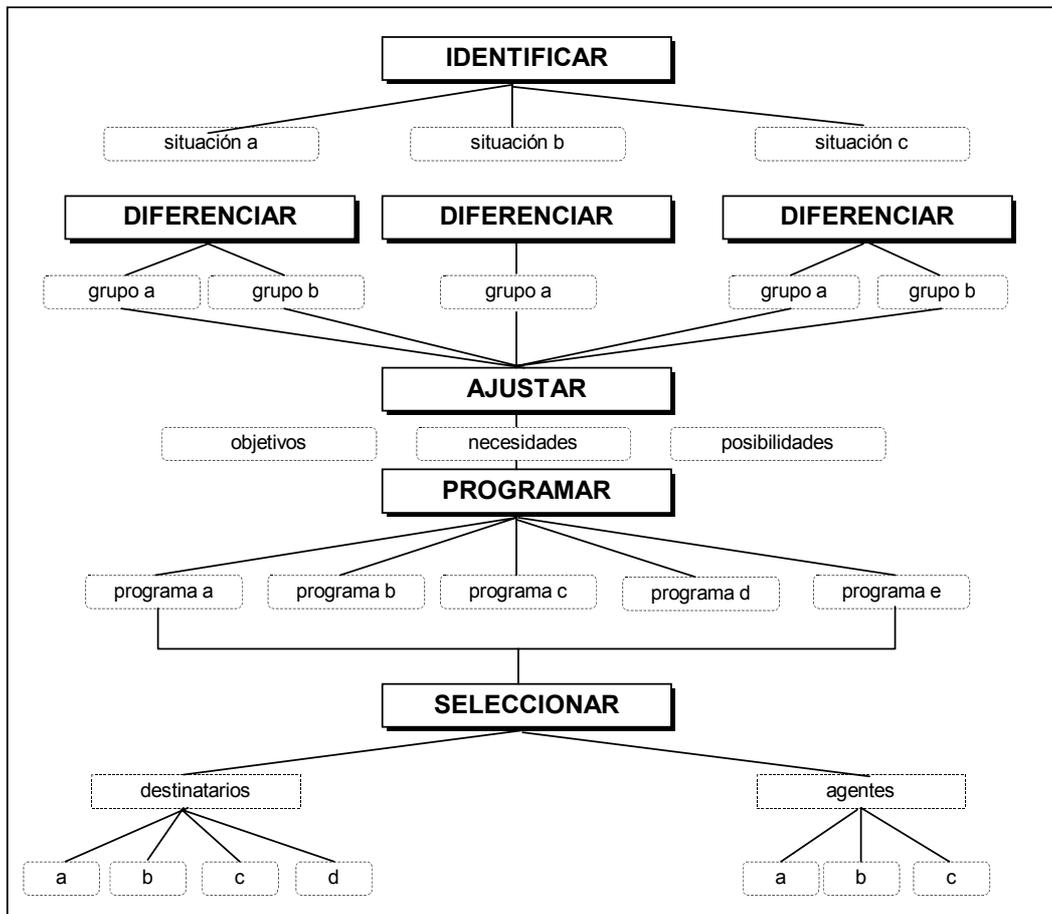


- * Posibilite la evolución en los objetivos de la Organización

En cuanto a quién debe ser el agente formativo, existen varias consideraciones: desde aquella que plantea que quien debe formar son los propios miembros de la Organización con conocimientos suficientes sobre las materias designadas, hasta aquellas que defienden que siempre sean agentes externos con mayor o menor influencia y prestigio dentro de esas disciplinas. En todo caso se trata de establecer unos contactos que posibiliten al máximo el enriquecimiento recíproco, la ampliación de conocimientos y el avance cualificado.

De todos los modos, se puede decir que, en lo que se refiere al conjunto de los responsables de las Organizaciones, existe todavía una general tendencia hacia la infravaloración de la formación y la autoformación. Es, por lo común, una tendencia generalizada el que estas necesidades se estimen irrelevantes y supongan más una carga que un beneficio. No obstante, si es cierto que existen importantes lagunas de programación de los procesos formativos, con lo que la conexión entre las necesidades de los individuos y las de la Organización difícil y raramente se complementan. Será necesario salvar todavía muchos escollos.





PROCESO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA FORMACIÓN

Práctica y orientación comunicacional

Tal y como he venido manteniendo a lo largo de la obra, y según la definición que ofrecía en el apartado dedicado al concepto de gestión comunicacional, los servicios orientados hacia la interacción necesitan enfocar la gestión como si de un proceso de comunicación humana se tratase, aplicando sus teorías al entorno organizativo y guiándose por los mismos principios de funcionamiento. Si en el orden natural de la sociedad la comunicación supone uno de los grandes retos con los que diariamente nos enfrentamos, es en las labores de



gestión de servicios con marcados componentes humanos donde más necesitamos este alcance comunicativo.

En realidad, si estamos de acuerdo con que toda gestión proviene de la capacidad y habilidad de interrelacionar componentes humanos, materiales y técnicos, y si, además hemos acertado en conceder al factor humano la mayor importancia de una Organización, concluiremos en que la capacidad de prefigurar una comunicación activa fluida y creativa, es el mayor de los logros que una Institución puede conseguir. No obstante, apliquemos, como en todo, nuestras precauciones. El simple proceso de relación humana conlleva una serie de fricciones que rematan en lógicas controversias; debemos contar con ellos y saber reaccionar mediante una congruente gestión de conflictos (ya hemos hablado del ruido organizacional). Sin embargo, no cabe duda que, bajo principios del razonamiento ecuánime y la aplicación de principios sensibles al contacto humano, lograremos una interacción fluida y reveladora.

Planificación estratégica integral.

En este caso se trata de afirmar rotundamente que debe existir un claro ejercicio de disciplina que obligue a plantear las acciones desde unas perspectivas de planificación seria y pormenorizada. Hasta ahora así hemos insistido y tratado de esclarecer mediante los conceptos teóricos y tecnológicos que han parecido más convenientes. Hablando de comunicación, de recursos tecnológicos, de procedimientos para la elaboración de intervenciones, de contactos y de relaciones internas y externas, etc. se ha encuadrado, siempre alrededor de los modelos comunicativos, una teoría sobre la gestión de estos servicios tendente a la implantación de criterios que consoliden estos principios de planificación y rigor. No obstante valgan las siguientes acotaciones para aquilatar, en la medida de lo posible, las razones dadas:

- Una planificación requiere para su correcta realización (como poco para que sea coherente con el entorno en el que se debe intervenir) una considerable inversión en procedimientos de investigación y de información.



- Toda planificación debe llevar consigo una actitud renovadora que impida y destierre los principios de inercia que tan a menudo se adoptan.
- Debe conseguir una conexión, libre de interferencias, entre el ciclo político (los lógicos cambios de legislaturas o las rescisiones y renovación de responsables) y el ciclo planificador (desarrollo progresivo de las etapas señaladas y cumplimiento de los objetivos indicados para cada una de ellas).
- Este acoplamiento debe alcanzar con igual intensidad a los tres niveles que entran en el juego: el político, el técnico y el destinatario.
- El proceso para la puesta en marcha de una programación estratégica tendente a la aplicación de cambios debe contemplar, básicamente, los siguientes apartados:
 1. Diagnóstico de las tendencias.
 2. Características internas y posibilidades de acción
 3. Desequilibrios detectados entre las tendencias y las posibilidades.
 4. Adecuación y priorización.
 5. Contactos personales y reorganización estructural.
 6. Elaboración de la estrategia.
 7. Acción
 8. Revisión final y continua.

Financiación alternativa

Hay momentos de clara recesión económica en los que los *convenios de producción* (aportación económica para el crecimiento y la generación de nuevos servicios) deben ser sustituidos o reforzados por *convenios de promoción* (aportación de medios no necesariamente económicos para multiplicar la influencia social de los servicios que ya se tienen), enfocando todos los afanes hacia acciones que permitan rentabilizar socialmente las inversiones ya efectuadas con anterioridad.



La razón es ciertamente sencilla: Una vez que se ha llegado a un punto determinado en la vida de una Organización, y ante la dificultad manifiesta de crear nuevas estructuras (imposibilidad de gravar las finanzas), suele ser totalmente necesario aunar esfuerzos de impulsión social que regeneren la Institución, tanto en el aspecto financiero (una renovación del público suele traer una consecuente regeneración económica) como en el motivacional (los cambios y las situaciones de progreso generan actitudes de empuje. Es a través de esta intención promotora como conseguiremos que exista una coherencia amplia entre las necesidades de mantenimiento financiero y aquellas otras que nos llevan a defender la Entidad como organismo para el desarrollo social.

Si añadimos a esta recesión económica y cautela de inversiones, que la política de subvenciones sin responsabilidad contraída ni seguimiento de contrapartidas, ha llevado a situaciones de desidia y exigencia malentendida, podremos concluir que la corresponsabilización, no solo ya en terreno financiero, sino también en el de planificación, producción y difusión, es la única salida que puede derivar hacia los necesarios convenios mencionados. En este sentido, la financiación, a través de los convenios de promoción, debe ir dirigida hacia el establecimiento de un puente que interrelacione al ciudadano con los canales de producción rentabilizando al máximo la vocación de servicio que todo organismo debe poseer.

Como principio imprescindible, debemos plantearnos que este tipo de convenios de promoción tiene dos facetas que deberemos considerar previamente:

- Por una parte facilitamos una aproximación del colaborador ya que no se exige una aportación económica directa que les retraiga de inicio;
- por otra, debemos conseguir que éste se implique activamente en el proceso utilizando otros recursos propios no dinerarios.





El objetivo es el siguiente:

requerir del colaborador un uso máximo de sus *capacidades comunicativas* y sus *recursos informativos* para que los grupos sobre los que el tiene influencia se vean orientados y encaminados, primero a valorar las acciones emprendidas.

Con ello deberemos tener bien presente dos razonamientos:

1.- Cuáles serían las contraprestaciones que la Organización recibiría:

- Mejora de la imagen corporativa a través de la influencia social emanada,
- Publicidad indirecta e introducción tangencial en sectores no abarcados,
- Ampliación de las relaciones con la comunidad y el entorno inmediato,
- Mejora del clima de la Organización a través de la implicación con el desarrollo de sus miembros.

2.- Qué argumentos manejaremos para conseguir la implicación:

- El capital que pueda ser necesario no sale de la Organización sino que es gestionado por el departamento propio al que se le conceda la responsabilidad,
- La valoración sobre los resultados es más directa debido a su carácter territorial localizado
- El conocimiento personal de los agentes implicados, por una y otra parte, reduce las posibilidades de riesgos y desvanecimiento de los objetivos
- Existe una posibilidad mayor de ejercer controles directos y reorientaciones
- No existe una justificación exclusiva de la publicidad del producto sino que se contempla un compromiso con el entorno





Se puede afirmar que si la institución no práctica más a menudo este tipo de colaboraciones con las Entidades (mucho menos que el conocido patrocinio) es porque no tiene una idea clara sobre las repercusiones que puede conllevar. Sin embargo, y alrededor de este tipo de convenios, supuestamente más altruistas y de los que no deriva una producción mediatizada y controlada, pueden generarse verdaderos motores de evolución social debido a que su gran fuerza reside, sobre todo, en el carácter local humanamente abarcable.

Por otra parte, y ya desde el punto de vista organizativo, el trabajo necesario para abordar un programa de *convenios de promoción* puede girar en torno a los siguientes razonamientos:

- Realizar un gran esfuerzo en cuanto a la planificación global de la actividad que se va a proponer para ser promocionada de forma que quede totalmente comprensible, no solo el contenido sino los objetivos y las repercusiones sociales previstas.
- Analizar y comunicar claramente los beneficios que va a obtener el promotor.
- Seleccionar cuidadosamente al promotor considerando, no solo los argumentos económicos, sino aquellos relacionados con su trayectoria de implicación y sus referentes sociales (tampoco es conveniente solicitar la ayuda de quien no cumple con los requisitos básicos de ética y compromiso social)
- Mantener los contactos más allá del momento de promoción, intentando orientarlos hacia el largo plazo y las relaciones amplias.
- Garantizar una credibilidad que posibilite las futuras interacciones.
- Comprometerse a ofrecer la participación en la gestión misma de los programas possibilitando un compromiso activo desde los equipos mixtos.

En este sentido, y en lo que se refiere al ámbito de los Servicios voluntarios, no existirían tantos sobresaltos si se tuviera en cuenta la existencia de los tres pilares sobre los que actuar con la debida atención:



- La recepción tributaria; y su consecuente distribución según criterios de compromiso y efecto.
- La participación, individual o colectiva, del ciudadano; mediante el abono de aportaciones cívicas.
- La interacción con el sector privado; mediante los procedimientos de colaboración al uso, además del mencionado convenio de promoción mencionado más arriba.
- La interacción con el sector público mediante contrapartidas fiscales y uso de equipamientos y recursos humanos

De todos los modos, sea cual fuere el sistema de financiación, normalizado o alternativo, debe existir siempre como propósito final la siguiente serie de principios:

- El principio de *rentabilidad financiera* (no debe existir endeudamiento no asumible).
- El principio de *rentabilidad social* (debe garantizarse la correcta acogida de las propuestas en el entorno y público objetivo).
- El principio de *rentabilidad derivada* (debe encaminar hacia una progresiva y continuada ampliación de los ámbitos de cobertura).

Competencia y búsqueda de la eficacia

La competencia, como concepto que supone la corrección y excelencia en el cumplimiento de las misiones para las que ha sido creada la Organización, implica una combinación de factores que se manifiestan tanto en el mismo proceso de análisis y producción como en el correcto empleo de los recursos materiales y financieros, la implantación de métodos tecnológicos, y el aprovechamiento multifuncional del capital humano. En realidad, se podría afirmar que existe una estrecha relación entre la ejecución competente de los cometidos y el bienestar de la Entidad, ya que el desarrollo que esta consigue es siempre a través del buen hacer y la satisfacción posterior; es decir, un desarrollo que envuelve tanto el plano organizacional



como el humano, a través, no solo de los resultados finales, sino de los de proceso.

Cuales serian los factores que intervendrían directamente en la ejecución competente de los cometidos. Básicamente los siguientes:

- Utilización plena y optima de los recursos materiales y financieros;
- Inclinación hacia la consideración y respeto del factor humano;
- Facilitación de la interacción a través de la creación de redes estructurales tanto en la vertiente vertical como horizontal;
- Potenciaron de la formación;
- Inversión en telecomunicaciones y nuevas tecnologías para la gestión;
- Aumento del potencial en investigación;
- Colaboración entre organismos e instituciones afines;
- Integración amplia y efectiva en el entorno inmediato;
- Integración de las estructuras.





FACTORES DE INMOVILIZACIÓN

No sólo de los ejemplos positivos se aprende. Al contrario, muchas veces somos más capaces de internalizar conductas adversas para huir de ellas, que de apreciar las bondades y acercarnos. Quizá por esta razón, y para concluir, me he permitido intercalar una serie de factores que bien pueden ser considerados como los responsables de la imposibilidad o dificultad para ejercer los cambios deseados. Divididos en dos grupos, los factores estructurales es decir aquellos que tienen que ver con la disposición formal de la Organización y el conjunto de normas, orientaciones y procedimientos para su funcionamiento general; y los factores operativos, o aquellas rutinas, procedimientos y modos de actuar.

Factores estructurales de inmovilización

1. Métodos anacrónicos de acceso a los puestos de responsabilidad.
2. Falta de flexibilidad para la movilidad interna.
3. Escasez de orientación tecnológica.
4. Difusión de las responsabilidades.
5. Nula gestión del riesgo
6. Ausencia de motivación
7. Nuclearización y desatención del rendimiento
8. Desprestigio de la polivalencia.
9. Desarrollo protocolar de las tareas.
10. Dificultades para el desarrollo de carrera profesional
11. Excesiva valoración de la formación reglada
12. Resistencia ante los nuevos modelos de gestión.
13. Posibilidades de inversión mediatizadas.





Factores operativos de inmovilización

1. Ausencia de planificación y de proyección a largo plazo.
2. Primacía de los resultados inmediatos.
3. Falta de procesos de seguimiento y evaluación.
4. Incumplimiento de programas.
5. burocratización de los procedimientos.
6. Predominio de los criterios políticos sobre los técnicos.
7. Inercia de programaciones y miedo al cambio.
8. Política de gastos como principio de intervención en contra de la lógica de la gestión.
9. Dificultad de comunicación entre los gestores y el destinatario.
10. Comunicación interna fragmentada y sectorializada.
11. Escasa orientación hacia la calidad.





UNA VISIÓN SOCIAL DE LAS NUEVAS TECNOLOGIAS

Puede que en estos momentos nos encontremos con uno de los grandes paradigmas de desigualdad absoluta en el desarrollo socioeconómico de las diferentes realidades en el planeta, todo ello aun a pesar de las enormes posibilidades de acción que nos ofrecen los avances tecnológicos. Si antes cualquier mejora significaba un auténtico esfuerzo para estas sociedades infradesarrolladas hoy semejante excusa no tiene sentido. La globalización, tan cacareada por quien desea utilizarla en beneficio de la insensible filosofía capitalista, deberá ser la base fundamental sobre la que se desarrolle la equidad global.

Por ello, la utilización de estas TIC debe identificarse como uno de los principales elementos para la acción social consiguiendo que formen parte esencial de las políticas de desarrollo. Desde la acción local de la comunidad inmediata debe extenderse una red que posibilite la "participación digital" (no quiero decir virtual) de los ciudadanos y que concrete la acción en un "compromiso digital" catalizador de cuantas intervenciones sean necesarias. Por ello no solo debe correr por estas tecnologías una sangre que nos informe, sino que nos alimente con su contenido, que genere un conocimiento compartido.

Nunca hasta la fecha una "revolución" había calado tan hondo en el ambiente general. Hoy día todo el mundo habla o se siente implicado con esta relación tecnológica. Este grado de permeabilización social debe ser comprendido y utilizado. No lo harán sino en beneficio propio quienes intentan una estandarización ideológica. Por ello las Organizaciones de Desarrollo deberán contar con eficaces programas de "intervención cibernética" que alcance grandes espectros sociales.

Deben formarse agentes de desarrollo digital en cada comunidad, deben estructurarse redes de contenido que distribuyan coherentemente esa riqueza informacional, que gestionen el conocimiento de modo generalizado y que colabore activamente al desarrollo socioeconómico amplio.





No podemos, sin embargo, ni debemos caer en la utopía tecnológica. No podemos si lo que deseamos es que ese desarrollo se canalice desde la coherencia con la realidad. No en vano grandes zonas se encuentran en condiciones de auténtica depresión. La democratización de las tecnologías no depende del número de usuarios sino de los efectos equiparadores que de estas devenga. Por ello debe concebirse un desarrollo que ponga su énfasis no solo en el factor tecnológico como plataforma de inversión ya que una población con graves carencias de formación o con dificultades para la subsistencia básica mal puede hacer caso de las tecnologías. Lo mismo ocurre cuando estas zonas se encuentran en lugares donde la conexión es dificultosa a nula. No alcanzaremos un auténtico desarrollo tecnológico sin que antes se aborde el derrumbe de la desigualdad social y económica. Debemos asumir en todo caso que las nuevas tecnologías son una herramienta, solo eso. Y con ello los resultados que de ellas devengan depende del uso que se haga de ellas.

El suministro no es la panacea. La utilización consciente de las tecnologías depende, en términos de Camacho jimenez, de tres aspectos: el acceso, el uso y la apropiación. En este sentido más que proveer de tecnología debemos saber previamente qué queremos hacer con esa tecnología y, posteriormente, qué tipo de acciones debemos emprender para alcanzar esos objetivos. Estructurar y objetivar el uso, dar formación y como final conseguir la apropiación de la herramienta involucrando a los agentes y despertando la "conciencia digital".

Si el desarrollo se fundamenta sobre el conocimiento acumulado esta estrategia debe guiar cualquier intervención que pretenda socializar las nuevas tecnologías.

