

Gestión de calidad y del conocimiento: la comunicación

por Roberto Fonseca Vieira

El autor

*Máster en Ciencias de la
Comunicación (ECA-USP).
Catedrático de Teoría e
Investigación en Comunicación
– Relaciones Públicas (SUAM,
Rio de Janeiro).*

En este fin de siglo y entrada del tercer milenio, el mundo está viviendo una verdadera revolución financiera e industrial: el planeta se ha transformado en uno solo. Las fronteras, a pesar de constar todavía en el atlas, están perdiendo sentido en el mapamundi de esa

nueva realidad empresarial. Las multinacionales y las mercaderías han dejado de operar en sus países de origen. La globalización: una revolución que ha alterado radicalmente las técnicas de producción y la relación del hombre con el trabajo.

La revolución tecnológica está haciendo un trabajo de transformación silencioso y, tal vez por ello, mucho más rápido que el de la revolución industrial.

Como una fuerza de cambio de naturaleza política y económica que comienza a tratar al mundo como un mercado único, la globalización, que representará una de las principales características del siglo XXI, es el resultado de un proceso evolutivo de la sociedad cuyo paso ha sido acelerado por la evolución de la tecnología.

Esta cuestión ha pasado a formar parte de la estrategia de las empresas que quieren afirmarse en un ambiente cada vez más competitivo. Calidad de productos, procesos, servicios, así como calidad de vida en el trabajo y el ambiente laboral, son hoy considerados factores críticos para el éxito de las organizaciones modernas.

Con todo, el proceso de globalización no debe observarse solo desde el punto de vista del avance tecnológico y la búsqueda de calidad total, pues, si por un lado tenemos la perspectiva de la competencia salvaje y excluyente,

por el otro tenemos la perspectiva de la democratización del acceso a los beneficios tecnológicos, de la búsqueda de soluciones para los problemas mundiales del medio ambiente. Es la mundialización de la ciudadanía, la afirmación de una conciencia mundial que surge a favor de la perspectiva humanista.

Uno de los desafíos que deberán enfrentar las organizaciones del siglo XXI es la adaptación del hombre a las exigencias ambientales. El elenco de valores resultantes vinculará el éxito de las organizaciones con su capacidad de percibir y provocar transformaciones en el medio ambiente y de permitirse influir por él, con perfecta conciencia de la importancia del mercado como referencia de sus itinerarios en el cumplimiento de la mayor misión, que es el servicio a la sociedad.

Empresarios, sindicalistas, sociólogos, psicólogos, educadores..., tanto si se ubican del lado de los trabajadores como del de la patronal, están todos interesados en desarrollar sus habilidades de solucionar los conflictos naturales de la relación entre capital y trabajo. Tenemos la certeza de que los científicos del comportamiento humano y los gerentes sabrán en esta transición de siglo usar todos los recursos técnicos para alcanzar sus objetivos de desempeño y productividad, sin olvidarse de que el hombre está por encima de las máquinas, por más sofisticadas que estas sean. Queda claro que el hombre debe ser objeto de la mayor atención de la empresa. Gradualmente, la toma de conciencia respecto a que la única forma de que una empresa prospere pasa por priorizar a las personas, irá dejando de ser un discurso idealista para convertirse en una práctica real.

Los primeros pasos

Comunicación y cultura organizacional

La importancia de la comunicación dentro de las empresas es bien conocida. Por la vía formal, le corresponde diseminar la visión de negocios, de manera que los objetivos empresariales se fijen en la mente y el corazón de los funcionarios. Es el esfuerzo de construcción de una visión compartida. Por otro lado, la comunicación informal establece la red de conexiones que activa la imaginación organizacional. De ahí derivan las historias, las innumerables anécdotas contadas y recontadas que recorren el espacio de cada empresa. Una vez combinadas, las redes formales e informales de comunicación constituyen la base de la *cultura organizacional*. Ese es el lado simbólico de las organizaciones, el conjunto de las representaciones y de las imágenes.

La cultura organizacional puede ser definida como el conjunto de premisas básicas válidas a lo largo del tiempo para determinado grupo, una forma propia de cargar con las presiones internas y externas de las organizaciones. En cierta forma, puede ser considerada como la *personalidad* de la organización. Es aquello que la distingue de las demás empresas, y que por tanto debe ser comunicado a todos los nuevos integrantes.

Según sostiene Pierre Lévy en su libro *As tecnologias da inteligência*, basta que algunos grupos sociales diseminen un nuevo dispositivo de comunicación para que todo el equilibrio de las representaciones de imágenes se transforme. Así ocurrió en el caso de la escritura, del alfabeto, de la impresión y de los medios de comunicación y transporte modernos, afirma el autor.

Las presiones de la globalización y los avances tecnológicos determinarán un nuevo orden en las formas de organización del trabajo. Entre las recientes innovaciones se encuentra el concepto de *empleabilidad*, que supone una profunda modificación en las relaciones laborales. Esas relaciones, que en un pasado reciente pretendían ser eternas, cambiarán rápidamente. La aspiración de realizar una carrera se desprende de la empresa hacia el mundo, o hacia el *mercado*, como prefieren algunos. Es oportuna, entonces, una reflexión sobre los impactos de la empleabilidad en la cultura organizacional y sobre el papel que juega la comunicación en este contexto.

De la definición de cultura organizacional formulada se destacan dos componentes: el grupo y el tiempo. Si, por un lado, la interacción del grupo es uno de los soportes de la consolidación de las creencias y los valores de la organización, por otro lado, el tiempo es el elemento encargado de consolidarla. Es el que forma la historia y la tradición, y las refuerza.

Sin embargo, si el advenimiento de la empleabilidad trae una nueva perspectiva para la vida profesional, se observa consecuentemente un profesional mucho más desenvuelto para la propia supervivencia en el aquí y ahora. Su compromiso con la empresa se ha debilitado, innumerables alertas ya han sido emitidos en este sentido, los intereses están mediados sin vínculos más profundos. ¿Puede concluirse que el compromiso se rompe, que la cultura organizacional se debilita? Si el individuo está más interesado en sí mismo, ¿estará debidamente preparado para las perspectivas y los compromisos en cuanto participante de un determinado grupo? ¿Hasta qué punto el sentido de pertenencia escindido y la conciencia de una eternidad vivida como efímera comprometen la historia y la tradición, en fin, la cultura de una organización?

Nuestro objetivo es observar y analizar esas mutaciones en razón de los cambios provocados por la revolución tecnológica, que ha transformado completamente las estructuras de las organizaciones, las técnicas de producción y hasta los modos de relacionamiento.

Metodología

La búsqueda, en un comienzo, se desarrolla a partir de la literatura sobre el tema, el discurso de la mediana empresa —según se ha publicado en los principales diarios de Brasil— y revistas especializadas en el área de comunicación y de administración de recursos humanos, así como en las directivas de algunas empresas que no han sido consideradas en esa fase de la investigación pero que valoran en su práctica las nuevas relaciones de organización del trabajo, su cultura y el papel de la comunicación.

La opción por el ciudadano en la búsqueda de la mejora de calidad de vida, la valorización de la mano de obra y los servicios a la sociedad por una gestión de calidad son algunas de las expectativas y caminos que, a través de conceptos como *flexibilización*, *empleabilidad*, *visión compartida*, *cultura organizacional*, *comunicación*, *responsabilidad social*, *globalización* y *calidad total*, buscaremos dilucidar en el cuerpo teórico de la investigación.

Los primeros resultados

Negocio: la creatividad como camino

La sociedad y en particular las empresas viven hoy un escenario de transformación en el campo económico, tecnológico, de la información y otros, que configura un nuevo mundo de negocios, altamente competitivo, que exige de las organizaciones una rápida adaptación al nuevo patrón mundial de negocios que, a su vez, requiere para el crecimiento y supervivencia de las empresas flexibilidad, adaptación y reversibilidad en sus diversos campos de actuación, inclusive en el mundo del trabajo. Este es el gran desafío de las empresas actuales, que se acentúa con el correr del tiempo.

Estudiosos de los procesos del pensamiento humano han descubierto que existen dos modalidades de pensamiento: el convergente y el divergente.

En el pensamiento convergente las ideas siguen una línea de concentración lógica, paso a paso, y de varias ideas iniciales se llega a una idea final concluyente, una solución o decisión. Es un proceso lineal, organizado mediante la división de todo lo complejo en partes menores que serán analizadas. Es característico de los científicos, profesionales especializados, técnicos.

El pensamiento divergente, por el contrario, comienza con una idea, cuestionando el problema, y se abre a la elaboración de muchas alternativas, sin someterse a las reglas de la lógica. Todas las ideas son consideradas. No se usa la crítica durante el proceso de elaboración de ideas nuevas. Es la modalidad creativa del pensamiento, encontrada en los artistas, inventores, perso-

nas originales que suelen emplear su imaginación sin los frenos de la lógica, y produce resultados sorprendentes, que se apartan de lo convencional.

Según afirma Fela Moscovici, en *Renascença organizacional*, al conocer esos descubrimientos las organizaciones comenzarán a cobrar conciencia de la necesidad de incluir la creatividad en su cultura, con el objetivo de obtener una variada gama de resultados productivos. ¿Cómo, entonces, incorporar la creatividad al perfil de sus ejecutivos, gerentes y trabajadores en general?

Algunos esfuerzos se han orientado a incluir la cuestión de la creatividad en los cursos y seminarios de desarrollo gerencial. También se dictan seminarios específicos sobre creatividad y se envía a los ejecutivos a grandes centros de creatividad en el exterior. El contenido de estas actividades suele ser de excelente nivel: las conducen renombrados especialistas y los participantes tienen buen índice de aprovechamiento.

Sin embargo, la creatividad no ha aumentado proporcionalmente a esas inversiones. Si es verdad que los eventos y los coordinadores son de buena calidad y el aprendizaje es bien realizado, entonces algo está siendo un obstáculo del aprendizaje en la situación real de trabajo.

Moscovici postula que el propio contexto organizacional, como la cultura y su ambiente, puede ser un gran obstáculo a la creatividad. La insistencia en la racionalidad y en la consistencia lógica es un factor restrictivo de ideas, posturas y actos no racionales, no «inteligentes».

Dentro de esa perspectiva, el desarrollo de innovaciones, sea de productos, servicios o procesos, y las inversiones en el hombre, pasan por la creatividad. Según Paulo Benneti, «las empresas deberán crear espacios para la creatividad [...] lanzando nuevos productos y servicios, mejorando constantemente sus procesos [...], garantizando el crecimiento de las empresas, sean grandes o pequeñas. La creatividad empresarial y profesional es el camino».

Calidad de vida y productividad: la opción por el ciudadano

En cuanto al hombre, el pasaje de la era industrial a la era de la información afectará de manera contundente el tejido humano de las organizaciones, sin que, en la mayoría de los casos, ello resulte en las mejoras esperadas y deseadas para que se tornen competitivas y puedan enfrentar los efectos de la globalización.

Alberto Yunes muestra que la tendencia de la administración de los recursos humanos, hoy en día, se basa en la necesidad de atender la demanda actual impuesta a las organizaciones por el proceso de la globalización. Recomienda Yunes: «no podemos gerenciar más seres humanos de forma clásica, es decir, de una manera cerrada, llena de secretos y poco clara».

Sobre esa base puede afirmarse que, en la búsqueda de la calidad total, o sea, en la administración de una gestión de calidad, las inversiones en los negocios deben basarse en la *calidad de vida*, lo que significa productividad.

En el contexto empresarial, la calidad de vida es fundamental para cada institución, donde el repensar la misión de la empresa debe llevar a una búsqueda continua de mejores procesos de trabajo, entrenamiento y desarrollo de las personas, para la optimización del potencial humano, tanto individual como de equipo.

En la búsqueda de comprender la calidad de vida, Sandra Braconnot formula la siguiente interrogante: «Tener un buen empleo, tener un excelente salario, tener casa propia, tener el auto del año, tener amigos y una linda familia ¿garantizan una vida con calidad?». Y responde: «Esas pueden ser las consecuencias [...] La calidad de vida en sí misma no pasa apenas por el *tener* sino por el *ser*. Por lo tanto, para que la vida tenga calidad, es preciso antes de todo *ser humano con calidad*».

Las organizaciones dependen cada vez más de la adquisición de recursos tecnológicos a fin de aumentar la productividad. Los equipos más sofisticados sustituyen las viejas máquinas simples, robustas y confiables. La automatización de oficinas y de fábricas es hoy una realidad definitiva. La informatización alcanza todos los sectores de la organización. Las personas son entrenadas para lidiar con los nuevos equipos, se contratan especialistas para las tareas nuevas y más complejas y para monitorear el proceso de actualización administrativa y de producción.

Como máquina, la persona es conocida por lo que hace y no por lo que es. En la organización, a nadie le importa mucho quién es el individuo, sino solamente cómo hace lo que hace. *Hacer* es más valorado que *ser*. Generalmente la referencia a una persona se relaciona con lo que hace: «Fulano es ingeniero». El papel organizacional se transforma en identidad social; el yo queda en segundo plano, encubierto por el tipo de actividad profesional. La pérdida de identidad personal es muy frustrante y aumenta la ansiedad.

La mayor riqueza de una organización son las personas que trabajan en ella. La inversión de peso no debe hacerse exclusivamente en tecnología y sí, paralelamente y en la misma proporción, en el sistema humano, en salud y educación. *Salud* en la organización significa proveer condiciones de trabajo adecuadas al biorritmo, a las necesidades de las personas, que les aseguren el bienestar físico y psíquico. *Educación* en la organización significa proporcionar vías de perfeccionamiento en el trabajo, permitir la actualización de potenciales no explorados por las tareas rutinarias, llevando al desarrollo del individuo como persona íntegra.

De este modo, la calidad de vida en el trabajo se transforma en un imperativo tan importante como la modernización tecnológica.

La comunicación: una gestión del conocimiento

¿Contempla la comunicación en las organizaciones los cambios radicales que ocurren en el campo del trabajo a causa de los fenómenos de modernización provocados por el avance científico y tecnológico y de los fenómenos de mundialización? Esa es nuestra gran expectativa.

En este primer momento, nuevos tipos de relaciones de comunicación, verticales y horizontales, se hacen necesarios para llegar a una reorganización del trabajo que satisfaga completamente los diversos segmentos de las organizaciones. Que en un camino de visiones compartidas se clarifiquen propósitos, principios y valores, representando el ideal al cual la organización siempre está dirigiéndose y en torno del cual puede construir o reformular su cultura, es un poderoso primer paso para liberar la energía y la creatividad en una organización.

Peter Senge, en su concepto de *learning organizations*, defiende la idea de que, en el fondo, las organizaciones trabajan del modo como lo hacen debido al modo como las personas piensan e interactúan. En otras palabras, cualquier proyecto de transformación que se proponga realizar cambios estructurales significativos de largo plazo en una organización necesita tener en cuenta la creación de condiciones que viabilicen la incorporación de nuevos valores, modelos y patrones de interacción en la cultura organizacional.

Estas condiciones se refieren al alineamiento de diferentes dimensiones, en el ámbito interno y externo de la vida de las organizaciones. En la medida en que pasamos de la era industrial a la era de la información, el conocimiento se vuelve cada vez más dimensión decisiva en este proceso, el principal orientador del éxito competitivo de las empresas, en una economía en la que, como hemos oído hasta el cansancio, «la única certeza es la incertidumbre». Es lo que nos afirman Ismael C. Ramos y José Roberto G. da Silva, en su artículo «O papel do gestor do conhecimento».

En síntesis, todos esos cambios y competencias que surgen del mundo globalizado y exigen en las empresas modernización constante, ya sea a través de la implementación de nuevas tecnologías o de los procesos de calidad, para atender a las crecientes exigencias, hace que en los actuales procesos organizacionales los negocios se encuentren directamente relacionados, en un ambiente sumamente competitivo, con una extrema complejidad del mercado que surge de la globalización de la economía. Ello exige de las empresas un conocimiento profundo, tanto del ámbito interno (organización) como del ámbito externo (mercado)

En el artículo «Consultoria interna: um caminho para RH obter resultados», afirma Alba Valéria da Silva Santos: «Los consultores internos conocen el negocio y saben cuál es la misión, visión, creencias y política de la empre-

sa, lo que les habilita una comunicación más eficaz, pues están envueltos en los actuales procesos organizacionales». Esta es una metodología moderna y dinámica, que requiere conocimiento y contribuye favorablemente con los objetivos de la empresa en las nuevas relaciones capital-trabajo, orientando las acciones de la empresa para una postura más humana, sin perder de vista la importancia de los resultados cualitativos y cuantitativos.

El papel de la comunicación pasa a ser fundamental para comprender el comportamiento y la cultura organizacional, con vistas a aumentar la fuerza competitiva de la empresa en un escenario de constantes cambios, en la búsqueda de una gestión de calidad y del conocimiento en un camino de visiones compartidas en un marco de globalización.

Bibliografía

- BARBIERI, José Carlos: *Produção e transferência de tecnologia*, San Pablo, Ática, 1997.
- BENETTI, Paulo: «Empresas de alta performance. Por onde começar?», *O Globo*, Rio de Janeiro, 18/1/1998, B, p. 2.
- BRACONNOT, Sandra: «Flores naturais: um recurso humano para a qualidade de vida», *O Globo*, Rio de Janeiro, 14/3/1999, B, p. 2.
- DIMENSTEIN, Gilberto: *Aprendiz do futuro. Cidadania hoje e amanhã*, San Pablo, Ática, 1998.
- FRANÇA, F., y Sidinéia G. FREITAS: *Manual da qualidade em projetos de comunicação*, San Pablo, Pioneira, 1997.
- GAJ, Luiz: *Administração estratégica*, San Pablo, Ática, 1997.
- IANNI, Octavio: *Teorias da globalização*, Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1996.
- KUNSCH, M. M. K.: *Obtendo resultados com Relações Públicas*, San Pablo, Pioneira, 1997.
- *Relações Públicas e modernidade*, San Pablo, Summus, 1997.
- LÉVY, Pierre: *As tecnologias da inteligência*, Rio de Janeiro, Editora 34, 1993.
- MATTELARD, Armand: *La Communication-Monde*, París, La Découverte, 1992.
- MCDERMOTT, Robin: *Qualidade impulsionada pelos empregados*, San Pablo, Makron Books, 1995.
- MCGREGOR, D.: *Os aspectos humanos da empresa*, Lisboa, Livraria Clássica Editora, 1970.
- MOSCOVICI, Fela: *Renascença organizacional*, Rio de Janeiro, José Olympio Editora, 1996.
- RAMOS, Costa Ismael, y José Roberto DA SILVA GOMES: «O papel do gestor do conhecimento», *O Globo*, Rio de Janeiro, 16/2/1997, B, p. 2.
- ROCHA-PINTO, Sandra Regina: «O papel da comunidade no fortalecimento da cultura organizacional», *O Globo*, Rio de Janeiro, 18/5/1997, B, p. 2.

- SANTOS, Alba Valéria da Silva: «Consultoria interna: un caminho para RH obter resultados», *T&D Liderança a caminho da excelência* nº 56, San Pablo, agosto de 1997, pp. 18-19.
- VIANNA, M. A., y L. A. C. JUNQUEIRA: *Gerente total: como administrar com eficácia no século XXI*, San Pablo, Gente, 1995.
- VIEIRA, Roberto F.: *O redimensionamento das Relações Públicas: da atomização do conhecimento a uma proposta de interdisciplinaridade*, tesis de maestría, San Pablo, ECA-USP, 1997.
- WEIL, P. *Nova linguagem holística*, Rio de Janeiro, Espaço e Tempo, 1987.
- YUNES, Alberto Wagner: «Efeitos da globalização na administração de seres humanos», *O Globo*, Rio de Janeiro, 1/1/1998, B, p. 2.

Resumen

Nuevas relaciones de organización del trabajo suponen nuevas formas de comunicación. La tecnología y los sofisticados sistemas de apoyo a la decisión siempre han sido vulnerables al cambio. Una comunicación clara, que trasunte respeto y firmeza de propósitos, parece ser la salida posible para el mantenimiento de la cultura organizacional. Estudiar la cualidad de la comunicación junto con las exigencias de los mercados globales en sintonía con patrones cualitativos crecientes, inclusive con gestión de calidad, son los desafíos que se exploran en la investigación que da origen a este trabajo.