

La organización contracturada

Construir la metáfora de una “organización contracturada”, me ha servido de guía. A modo de un mapa que va trazando caminos posibles de intervención tomo prestada una figura que corresponde al discurso médico más que a modelos de comunicación o de management.

El sentido de “contractura” que desarrolla este trabajo es el mismo que se imagina cuando se piensa en un cuerpo humano contracturado. Un cuerpo se contractura cuando sus músculos, por distintos motivos van perdiendo fluidez en sus movimientos. Este estado lo lleva a tener dificultades en su relación con el entorno. Es más difícil moverse, alcanzar un ritmo, reaccionar a determinados estímulos y responder a los distintos procesos cotidianos en estas condiciones.

Salir de este estado, en el cuerpo humano, no se consigue con acciones o movimientos rápidos para responder ante la presión anímica que genera la situación. La imposibilidad de manejar con fluidez parte de la estructura física del cuerpo, genera una sensación de impotencia. Lo primero a lo que una persona tiende es a moverse deliberadamente y en forma desorganizada, a llevar rápidamente la estructura a su estado anterior.

El intento de regresar a un “supuesto estado anterior”, “de volver atrás” ignorando el proceso que llevó al cuerpo a esta condición, sólo genera más contractura; por lo tanto más dificultades de movimiento y dolor. La voluntad de movimientos, en sí misma, no produce cambios. Al contrario genera más contractura y dolor. Para salir de este estado es necesario un proceso.

De la rigidez a la fluidez hay una transformación de estados que se puede desarrollar moviendo la estructura “con un sentido”, con un ritmo, respetando los tiempos en sus relaciones y estados. La planificación de actividades, la dedicación en los ejercicios de rutina y la paciencia necesaria para “tolerar” la ansiedad que este proceso genera, serán factores claves para volver a darle al cuerpo una conexión fluida con el entorno.

Desarrollar este proceso de transformación de estados implica un aprendizaje. La voluntad en sí misma no lo produce. En este camino lo primero que hay que reconocer es la situación de rigidez y a partir de allí generar los recursos necesarios para volver a operar en el entorno sin sufrir síntomas.

Uno de los primeros síntomas que aparece en este estado es el dolor de los músculos que trabajan sobrexigidos. Reconocer la situación de rigidez implica integrar el dolor. Este síntoma es una señal que muestra a los recursos de la estructura y a las condiciones del entorno fuera de sintonía.

Ahora bien ¿qué relaciones tienen estos conceptos con respecto a la vida de las organizaciones? La organización, más allá de su fin civil o comercial, es una estructura productiva que tiene existencia a partir de sus relaciones con el entorno. No alcanza con que la estructura desarrolle bien su trabajo, si nadie elige su propuesta. Todo proceso productivo pierde sentido si nadie elige su trabajo. Una empresa puede desarrollar un producto excelente, pero si nadie lo elige, esa estructura se muere. Una organización puede desarrollar bienes, servicios o ideas; en cualquier caso tiene el mismo fin si nadie elige su propuesta.

La organización necesita de las relaciones, de la interacción con el mercado y la comunidad para mantener funcionando su estructura, para moverse según las condiciones del entorno y responder a determinadas exigencias.

La organización necesita una estructura de comunicación fluida con el entorno. Esto le permite mantener sus recursos en sintonía con las exigencias del mercado.

La comunicación es interacción. Es lo que permite crear y mantener un vínculo entre la organización y su entorno. Hablamos de vínculo cuando existen interacciones sólidas, continuas y fluidas. Conceptualmente interacción significa “acción común”.

La interacción comienza con la propuesta de la organización. La empresa, la institución civil, o el gobierno construyen una propuesta a partir de la cual comienzan a relacionarse con el entorno. Esta propuesta puede ser un producto, un servicio, una idea gremial, política, etc. La propuesta es lo que la organización tiene para ofrecer a su público y surge como resultado de un proceso interno

Ahora bien, para desarrollar este proceso de construir y mantener un vínculo, el ofrecimiento que la organización realiza debe contemplar en su diseño las necesidades, los intereses, hábitos y expectativas de los destinatarios. Esta consideración le da el sentido de “acción común” a la relación entre la organización y su público; lo cual permite que la estructura productiva mantenga sus procesos actualizados en función de las condiciones del entorno.

Si la organización ignora este proceso de interacción en la definición y actualización de la propuesta, puede quedar atrapada en su propio punto de vista del proceso productivo. Esto significa que la organización puede desarrollar y mantener una propuesta que no tenga ninguna correspondencia con los intereses de su público.

La propuesta es “**la razón de ser**” del vínculo y lo que le da sentido a su existencia. Y aunque esto parezca una obviedad, es una de las primeras señales que aparece en una organización cuando comienza a perder fluidez en sus relaciones. Lo que une a la organización con su público se vacía de sentido. La propuesta pierde valor. La “razón de ser” de vínculo entra en crisis.

En este marco la figura de una “**organización contracturada**” representa a un sistema que se va rigidizando, al que le resulta difícil redefinir su propuesta, responder al entorno y manejar con fluidez sus vínculos.

Los músculos de una organización son los procesos técnicos y conceptuales que le dan vida, que transforman los insumos básicos en propuestas atractivas. Cuando estos músculos se contracturan, los valores, ideas y mecanismos se estancan perdiendo sintonía con el medio. Así la organización termina cerrando sus paradigmas y encerrándose en sus propios paradigmas. La estructura productiva se detiene.

Ahora bien cabe la pregunta: ¿por qué llega una organización a este estado?

Comenzamos el siglo atravesando en el mundo profundos cambios: movimientos en los mercados, nuevo orden económico y nuevo ordenamiento de los sectores de la sociedad. En este escenario, la comunicación toma protagonismo a través de un nuevo proceso: la producción de hechos virtuales¹, estos son acontecimientos que toman sentido y trascendencia a partir de acciones de comunicación. Joan Costa enmarca este proceso con el desarrollo de los

¹ “La comunicación es un modo de acción. Lo que las empresas e instituciones hacen sólo adquiere sentido y dimensión social cuando la comunican. Comunicar una acción es a menudo más importante que la acción misma...” **Más fuerte que la acción.** Joan Costa. Buenos Aires, Revista Target N° 14 -1998

medios y fundamentalmente de la información digital e interactividad. Estos hechos comunicacionales son tan importantes como los hechos reales².

La propuesta que elabora la organización, lo que tiene para ofrecer (producto, servicio, idea) se va a desarrollar en un nuevo espacio de interacción; distinto al mercado físico de productos, fábricas y estructuras edilicias. Este nuevo espacio es un espacio virtual y corresponde al universo cognitivo de las personas, con sus creencias, valores, ideas y actitudes.

El mercado físico se ha desplazado hacia un mercado simbólico. El mercado simbólico está en la "cabeza" de la gente. En este espacio se integran los fragmentos de mensajes percibidos y toman significación todos los mensajes. Este es el lugar donde una empresa o institución debe insertar su propuesta.

En este mercado simbólico no sólo se compete con otros productos y marcas (como en el tradicional espacio físico), también se compete con creencias, valores, ideas, hábitos y actitudes. La organización debe orientar sus procesos para buscar un lugar en este universo dinámico, complejo y personalizado.

El desplazamiento de lo físico a lo simbólico en el escenario de competencia, implica necesariamente nuevas herramientas para definir un ofrecimiento atractivo y sostener un vínculo sólido.

Cuando las organizaciones se encuentran con la imposibilidad de operar en este nuevo espacio de competencia comienza a contracturarse. La cultura de la organización, sus valores, sus vínculos, su patrimonio, su propia actividad entra en crisis. El primer impacto de este proceso entre los integrantes de la organización es la sensación de inestabilidad y la incertidumbre respecto de lo que va a acontecer con ellos, en el futuro.

El modelo propuesto intenta aportar, en principio, una metodología de reflexión y diseño de una propuesta competitiva con un sentido estratégico. ¿Qué tiene para ofrecer? y ¿Cómo desarrollar una estructura de comunicación que permita una interacción fluida con el medio? A través de la aplicación del modelo se intenta además, desarrollar un proceso de cambio y aprendizaje, paulatino, sólido y continuo; que le permita a la organización orientar y administrar su estructura de trabajo hacia el nuevo espacio de competencia.

Este proceso básico de planificación necesita de una brújula. Objetivos que marquen un recorrido. Visualizar caminos también es construir el futuro. La "materia prima" para visualizar, proyectar y diseñar el futuro está compuesta no sólo por nuestras competencias técnicas; sino también nuestras creencias, nuestros valores, nuestra ideología, nuestra percepción respecto de los cambios y las oportunidades.

Cómo enfrentarse a este espacio absolutamente incierto que implica no sólo crisis en el entorno que ya no es el mismo de antes; crisis en las herramientas financieras y legales; sino y fundamentalmente crisis en nuestras herramientas de visión, en las herramientas con las que diseñamos el futuro.

Cuando la crisis imposibilita imaginar se trastoca la brújula, el camino se detiene y el futuro se petrifica, la organización se atrinchera detrás de sus viejos esquemas y queda inerte. Comienza a sobrevivir en vez de vivir.

² *"La acción es productora de realidad. La comunicación es productora de sentido y extensión (IDEM 1)*

El objetivo del modelo propuesto es trabajar sobre las herramientas para visualizar y diseñar el futuro a partir de la revisión, análisis y aplicación de acciones de comunicación. La comunicación es interacción. Permite la dinámica de la estructura que mueve los procesos productivos, las creencias, los valores, la ideología, y las percepciones de toda una organización.

A partir de una serie ordenada de elementos y ejercicios de análisis, el modelo comienza a intervenir sobre algunos procesos y a “descontracturar” esquemas de pensamiento y acción.

Marcelo Manucci

© 2002 – Argentina