



La metacomunicación como dispositivo central de la intervención organizacional

Enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina

Laura Salamanca Ávila

Colombiana. Doctora en Ciencias Sociales (información y comunicación). Universidad Católica de Lovaina, Bélgica. Colaboradora científica y miembro del Laboratorio de Análisis de Sistemas de Comunicación de Organización del Departamento de Comunicación de la Universidad Católica de Lovaina (LASCO/COMU/UCL).

salamanca@reco.ucl.ac.be

RESUMEN

En este artículo desarrollaremos el enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina, que se centra en el análisis del dispositivo de intervención y de inducción del cambio en las organizaciones. Abordaremos la descripción del sistema de intervención, el análisis de los niveles de pilotaje de la misma – pilotaje corriente y metapilotaje - y los indicadores del metapilotaje, en el cual, la metacomunicación construida es el eje central del trabajo del interventor-consultor.

Palabras clave: Comunicación interna, enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina, intervención organizacional, metacomunicación y metapilotaje.

RESUMO

Neste artigo desenvolvemos o enfoque comunicacional da Escola de Lovaina e centramos na análise do dispositivo de intervenção e indução da mudança nas organizações. Abordaremos a descrição do sistema de intervenção, a análise dos níveis de pilotagem dela –pilotagem e metapilotagem- e os indicadores do meta controle, no qual, a metacomunicação construída é o eixo central do interventor-consultor.

Palavras chave: comunicação interna, enfoque comunicacional da escola de Lovaina, intervenção organizacional, metacomunicação e metapilotagem.

ABSTRACT

In this article we will develop the communicational approach of the Louvain's school, which is centred in the analysis of the tool in the intervention and induction of the change in the organisations. We will approach the description of the system of the intervention, the analysis of the levels of the pilotage in itself – current pilotage and metapilotage – and the indicators of the metapilotage, in which the built metacommunication is the central axis of the comptroller-consultant work.

Key words: Internal communication, communicational approach of the Louvain's school, organisational intervention, metacommunication and metapilotage.

INTRODUCCIÓN

En un mundo en que la competencia y la globalización juegan un rol cada vez más decisivos, las organizaciones están confrontadas a nuevos retos. Antiguamente, el medio ambiente de las mismas era más o menos estable, pues dependía, en gran parte, de las fluctuaciones del mercado local y de las leyes locales y nacionales. Hoy día, la complejidad aportada por la globalización conlleva a la necesidad de seguir y desarrollar nuevas lógicas de transformación, de fusión y de adquisición, entre otras. La ejecución de estas lógicas implica la inducción del cambio.

Al cambio, que tiene lugar de manera regular en las organizaciones y que puede ser local, global, superficial o profundo, se agregan los cambios provocados o programados – que pueden ser igualmente locales, globales, superficiales o profundos.

“Pilotear” o acompañar el cambio es una cuestión delicada. Independientemente de las cualidades profesionales y del método de intervención, una atención importante y explícita de los aspectos humanos, comunicacionales y metacomunicacionales de la intervención se impone.

El objetivo del presente artículo es de “pilotear” una reflexión comunicacional, basada en la escuela de Lovaina, en torno a los fenómenos de inducción del cambio en las organizaciones y, concretamente, centrada en el dispositivo de pilotaje de la intervención.

El enfoque que desarrollaremos en la primera parte de este artículo, y que adaptaremos a la cuestión de la intervención y de la inducción del cambio en la segunda parte del mismo, no es nuevo. Se trata del enfoque comunicacional de las organizaciones propuesto por algunos investigadores del Laboratorio de Análisis de Sistemas de Comunicación de Organización del Departamento de Comunicación de la Universidad Católica de Lovaina (LASCO/COMU/UCL). La reflexión en torno a la comunicación interna, que desarrollaremos en la primera parte, presenta los principales conceptos de la escuela y que serán posteriormente utilizados como base del análisis sobre el pilotaje de la intervención y la inducción del cambio.

El aporte de nuestro enfoque y la originalidad del mismo está constituido por la definición de la organización como sistema de comunicación. En este marco, proponemos al interventor-consultor una manera diversa de ver su profesión y algunos elementos teóricos y metodológicos que podrían contribuir al mejoramiento de sus actitudes y aptitudes profesionales. De la misma manera, proponemos a los investigadores y a los estudiantes del tema una visión distinta del análisis de la dinámica organizacional y de los aspectos comunicacionales del estudio de la intervención y de la inducción del cambio.

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Este apartado tiene dos objetivos. Por una parte, y para comprender la influencia del enfoque de la sociología de las organizaciones sobre el enfoque de la escuela comunicacional de Lovaina (SALAMANCA 2003), abordaremos los principales aportes de algunos sociólogos organizacionales francófonos, articulando sus aportes en torno al tema de la comunicación organizacional. Por otra parte, abordaremos la definición de la organización en términos de comunicación y, por lo tanto, como sistema relacional contextual.

El enfoque comunicacional de las organizaciones –portado por la escuela de Lovaina–, se basa en la lectura comunicacional de las teorías de los principales sociólogos organizacionales francófonos y, por otra parte, en el análisis pragmático de la comunicación en los grupos y en las organizaciones. (WATZLAWICK 1997, DUTERME 2002, PIRSON 1998, de SAINT-GEORGES 1980, 2000.a, 2000.b, 2002, DEFOURNY 1991 y SALAMANCA 2003).

La teoría sistémica de las organizaciones de Morin (1977), teoría de base del enfoque pragmático, nos permite comprender la complejidad de la organización y la manera en que ésta determina los procesos que tienen lugar en la misma. Sin retomar todos los conceptos de esta teoría, y sin el ánimo de conciliar los fundamentos epistemológicos de las dos corrientes, presentaremos a continuación los conceptos – presentes en la teoría sistémica y en la pragmática – en torno a los cuales elaboraremos una definición de comunicación interna propia a la escuela de Lovaina.

En el concepto moreniano de sistema, las nociones de “organización”, “interacción” e “interrelación” están íntimamente ligadas (MORIN 1977). El sistema está constituido, en efecto, por una unidad global de interacciones entre elementos, que, adicionados o mezclados con otros o interactuando con otros, constituyen las denominadas cadenas de interacción.

Así, el conjunto de interacciones que se repiten constituye lo que conocemos con el nombre de modelo de redundancia. “Para un observador externo, esta repetición de comportamientos será vista como una redundancia” especifica Duterme (2002: 68). Las interacciones se encuentran, en consecuencia, en el corazón de la acción colectiva pues, por una parte, ellas vehiculan los códigos culturales y, por otra parte, constituyen la unidad de referencia para el análisis de los contextos organizacionales.

Los modelos de redundancia están por su parte ligados a los modos de regulación; se trata de dos fenómenos y de dos conceptos o dos niveles de análisis independientes y complementarios. A *grosso modo*, podemos decir que el modelo de redundancia está constituido por las “cadenas de interacción” que se repiten mientras que el modo de regulación está ligado a los procesos de regulación y, por lo tanto, a la manera en que se crean y se transforman las normas en una organización.

En las organizaciones, distinguimos la coexistencia de dos grandes tipos de códigos culturales que el actor se apropia desde su nacimiento y gracias a los cuales socializa. Por una parte, están presentes los “códigos culturales societales” ligados a la pertenencia a una sociedad, a una religión, a una comunidad, a una familia, etc. Por otra parte, el actor integra en su vida cotidiana una variedad de códigos culturales propios a su entorno organizacional. Se trata no solamente de códigos normativos – conjunto de valores, creencias, representaciones, procesos, maneras de actuar y de pensar en la organización – sino, al mismo tiempo, de códigos comportamentales.

En general, estos dos tipos de códigos se completan y se manifiestan por medio de las cadenas de interacción. De esta manera, para que los modelos de redundancia tengan un sentido, que será acordado por los participantes de la comunicación, es imprescindible situarlos en el(los) contexto(s) en que tienen lugar.

En este marco, al interior de una organización humana, bien sea una familia, un grupo o una empresa, el “sentido” del comportamiento de los actores es dado por la manera en que los participantes de la comunicación se adaptan a el(los) contexto(s).

Es en función del aprendizaje de los códigos culturales que los participantes de la comunicación tendrán elementos para determinar “lo que conviene hacer o decir” en un contexto determinado. En este sentido, es casi imposible hablar de un solo contexto en el plano de las organizaciones y, en consecuencia, es válido analizar la pluralidad de contextos, pues la organización está constituida de sub-conjuntos. El respeto y la valorización de la variedad de contextos organizacionales es una de las particularidades del enfoque comunicacional.

En este marco, la cultura organizacional puede ser considerada como la reguladora de la comunicación interna y, por ende, de la acción colectiva. Ésta cubre todos los actores organizacionales con intereses y relaciones conflictuales en el plano individual y colectivo. La identidad de una organización es portada por los códigos culturales compartidos, en una permanente negociación conflictual, por los miembros de la organización.

El análisis de la cultura organizacional consiste, en este cuadro, en la comprensión de la naturaleza de las interacciones que tienen lugar en la organización, teniendo en cuenta el(los) contexto(s) en el(los) cual(es) tiene lugar. En este sentido, podemos afirmar que la cultura organizacional es reguladora de la comunicación interna y, por ende, de la acción colectiva, pues ésta cubre todos los actores organizacionales.

Por comunicación interna comprendemos el conjunto de comportamientos y de modelos de redundancia que tienen lugar en contextos diferentes regulados por los códigos culturales.

De esta manera, el enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina propone una definición explicativa de la comunicación interna en la cual ésta es comprendida como el conjunto contextualizado de comportamientos y de opiniones en interacción. En este sentido, la organización es un sistema de comunicación.

LA INDUCCIÓN DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Concebir un cambio es ayudar al demandante a formular un objetivo y darle los elementos metodológicos necesarios para realizarlo. El proceso que llamamos “el pilotaje de la intervención” es el acto por el cual los interventores-consultores –que cuentan con una experiencia apreciada por los demandantes– ayudan a los miembros del sistema demandante, del sistema de intervención y, en fin, del sistema cliente a poner en

marcha el cambio. El dispositivo de pilotaje guiado por los consultores debe permitir idealmente a los miembros del sistema de intervención poner en marcha cualquier tipo de cambio, adaptativo o inovativo. En este marco, el dispositivo de pilotaje de la intervención, desde el punto de vista del consultor, es un proceso permanente y determinando de inducción del cambio en las organizaciones.

En esta parte del artículo presentaremos los principales conceptos del cambio y de la intervención comunicacional en las organizaciones en la cual la metacomunicación y el metapilotaje juegan un rol decisivo. Estos conceptos, que desarrollan el enfoque de la escuela comunicacional de Lovaina, ofrecen una nueva perspectiva teórica y metodológica de la intervención y de la inducción del cambio en las organizaciones.

El cambio y el aprendizaje en las organizaciones

Toda organización conoce el cambio. Éste llega y se instala a través de las relaciones cotidianas con los pares, en las relaciones con el medio ambiente o con las normas. El cambio, en los grupos y en las organizaciones, puede surgir de manera espontánea y/o planificada a través de proyectos o por medio de una intervención organizacional.

En las organizaciones – en la vida diaria y/o a través de una intervención – el cambio puede recubrir esencialmente dos niveles. Para comenzar, éste puede ser adaptativo pues permite a la organización conservar su nivel de equilibrio homeostático (MORIN 1977) adaptándose a las variaciones internas y externas. El cambio adaptativo, tal como concebimos en marco de la escuela de Lovaina, comporta la modificación de reglas, de representaciones y de interacciones ligadas a algún o algunos aspectos de la cultura de la organización. La formación es un ejemplo de cambio adaptativo.

El segundo nivel, más profundo, es el cambio inovativo. Es de tipo “meta” con respecto al adaptativo, es decir, que se opera en un nivel superior del primero e implica un “re-encuadre” del contexto, es decir una modificación de los modos de regulación y de los modelos de redundancia, así como el aprendizaje de nuevos modos relacionales y de representaciones.

Este cambio es una transformación de la cultura organizacional y supone una apropiación colectiva de la nueva realidad y de los nuevos códigos culturales. Es también un hecho organizacional que implica la convicción de los actores en cuanto a su puesta en marcha. El cambio inovativo supone la emergencia de la doble espiral de aprendizaje o “bouble loop” (ARGYRIS 1995).

El cambio tiene lugar cuando los actores de un sistema de comunicación no consiguen percibir la situación de

partida o precedente como “normal” y el aprendizaje de una “nueva realidad” deviene no solamente coherente con la evolución del sistema sino que además da un nuevo sentido a la comunicación interna.

El cambio inovativo implica un cambio estructural y, por esta misma razón, una modificación de las premisas directoras que gobiernan la dinámica organizacional –conjunto de representaciones y/o los valores directivos. En este sentido, el cambio se acompaña de la emergencia de nuevos modelos de redundancia, de nuevos modos de regulación y de nuevos códigos culturales.

El aprendizaje es un proceso de cambio (BATESON 1977, ARGYRIS y SCHÖN 1996). Sin embargo, una organización, concepto abstracto que designa la unión de actores entorno a un interés común, no aprende. En efecto, son los actores quienes, modificando los “modos de cognición”, consiguen cambiar y, en consecuencia, hacen evolucionar el sistema cognitivo y relacional organizacional.

En este marco, la llegada de un nuevo “sentido” ubica a los actores en nuevas estructuras de acción. Según la Teoría del Aprendizaje Organizacional de Argyris y Schön (1998), para que el aprendizaje, es decir el cambio, tenga lugar, es necesario comprender el “cómo” de la acción organizada, es importante conocer el contexto organizacional en el cual el proceso tomará lugar así como para observar los modelos de comportamiento y analizar las diferentes interacciones de los actores con el fin de comprender la manera en que éstos influyen el aprendizaje de la cultura organizacional.

Para estos autores, el aprendizaje es un cambio de regulación organizacional de un grupo o de un conjunto y puede ser estudiado a partir de dos nociones. El esquema de Argyris y Schön, presenta las espirales del aprendizaje en las organizaciones.

Tipos de intervención organizacional

La intervención tiene como objetivo explícito el acompañamiento de la

inducción del cambio. El proceso de inducción del mismo puede tomar formas diferentes tales como la auditoría, la investigación, la formación y la intervención clínica. La rejilla de intervención psicosociológica de la inducción del cambio de P. de Saint-Georges (2000) cruza el nivel sobre el cual porta la intervención con el tipo de actitud adoptada por el interventor-consultor.¹

Tabla 1

Rejilla de intervención psicosociológica de la inducción del cambio

TIPO DE IMPLICACIÓN (Relación entre el sistema cliente y el sistema interventor)	MODO DE INTERVENCIÓN (Vínculo con el cambio organizacional)		
	DISTANCIADO	INVESTIGATIVO	INDUCTIVO
		Investigación	Formación
	IMPLICADO	Auditoría	Intervención clínica (enfoque clínico)

Esta rejilla de análisis pone en relación la intervención y la inducción del cambio. Los ejes tipológicos elegidos correspondenlas, *a grosso modo*, al modo de intervención y al tipo de implicación del interventor-consultor con respecto al sistema cliente.

El modo de intervención puede tomar dos formas típicas:

- La forma investigativa que busca recolectar y tratar información sobre la investigación para permitir a las distintas instancias la conducción del cambio.
- La forma inductiva corresponde a la puesta en marcha de la inducción del cambio, por lo tanto, de una acción concreta de transformación organizacional. Las formas de este tipo de intervención son la formación y la intervención clínica.

El tipo de implicación del interventor-consultor con respecto a la organización cliente se puede dividir en dos modos:

- Distanciado: si el interventor-consultor conserva el dominio completo o parcial del proceso

(objetivos, métodos, resultados...), ese tipo de implicación, cruzado con un modo de intervención investigativo, da como resultado una acción externa que podemos apreciar en las investigaciones de tipo investigativo – intervención sociológica de Turaine.

Las acciones de formación pueden ser situadas en la intersección entre la implicación distanciada y un modo de intervención más centrado en la producción del cambio.

- Una relación más implicada del interventor-consultor con respecto a la organización aumenta las interacciones contractuales entre las dos partes.

En la forma investigativa, la recolección y tratamiento de informaciones serán centradas sobre las demandas de la organización de una manera más puntual que en la investigación. Los resultados buscarán favorecer la toma de decisiones y el paso a la acción. Las conclusiones de la intervención son escritas en forma de reporte de diagnóstico o de reporte de auditoría.

- En la forma inductiva, la acción del interventor-consultor produce otro enfoque de la organización e implica acciones concretas de cambio. La acción realizada es investida plenamente del término “intervención”.

El enfoque clínico tiende a interrogar las relaciones entre objetos-sujetos de la investigación y sobre todo a favorecer una palabra nueva, en cuanto ésta permita, por la rememoración, el cuestionamiento, la toma en cuenta de los deseos colectivos y la emergencia de un nuevo sentido.

El sistema de intervención y los sub-conjuntos que lo componen

La demanda de intervención es el objeto de las primeras relaciones entre el sistema interventor y el sistema demandante. El proceso de intervención comienza con los primeros contactos entre las partes y prosigue con la creación de un sistema de intervención y la delimitación del sistema cliente.

Un análisis sistémico de los diferentes sub-sistemas y del sistema de intervención es determinante. En efecto, un sistema es abierto y al mismo tiempo cerrado al medio ambiente con el cual ejerce una influencia recíproca y está delimitado en función de una serie de parámetros y, en el sentido pragmático, en función de un nivel de análisis particular. Un sistema está igualmente caracterizado por una permanente “cooperación conflictual” (SAINSAULIEU 1977), producto de las rupturas de orden relacional e ideológico –de lógicas de acción diferentes– entre los actores implicados en la operación.

En este marco, podemos afirmar que todos los sistemas - que son, ante todo, sistemas de comunicación -, tales como el “sistema cliente”, el “demandante”, el “de intervención” y el sistema de “interventor”, comparten un cierto número de características que delimitan su “nivel de análisis” (DUTERME 2002). La primera, entre otras, es la temporalidad particular – una vida corta– limitada a la duración de la intervención; la segunda es su composición – está conformado por actores provenientes de constelaciones de trabajo diferentes de una organización; la tercera es la inducción del cambio– misión acordada a los miembros del sistema, lo cual les otorga un status particular. Los miembros de estos sistemas actúan protegidos por la legitimidad de la intervención.

Sin embargo, los límites de estos sistemas no son fáciles de delimitar. En efecto, la apertura propia a todo sistema crea una “confusión” con respecto al nivel de análisis –objetivos, métodos, miembros, pertenencia, duración...– que hace que la definición de sus límites sea un interés estratégico para los diferentes actores, incluyendo los que se encuentran fuera del mismo.

De esta manera, los sub-sistemas que hacen parte del sistema “supra” o sistema de intervención se caracterizan por una cierta homogeneidad y por el interés que sus miembros tienen en pertenecer al mismo. Sin embargo, su delimitación no es tarea fácil pues la “bruma” en cuanto a la definición de los objetivos y roles, puede ser creada y/o mantenida de manera más o menos voluntaria y/o consciente por sus miembros y/o por el medio ambiente.

El primer sub-sistema del “supra sistema de intervención” es el “sistema interventor”. Nos remitiremos a hacer dos breves consideraciones sobre éste. La primera está ligada a la legitimidad de la profesión del interventor-consultor. En efecto, ésta se basa, por una parte, en el valor de los conocimientos y de la experiencia del profesional de la intervención – ligadas a la adopción de un marco ético, teórico y metodológico de intervención – y, por otra parte, en la relación de confianza que el interventor-consultor crea con su(s) cliente(s).

Esta relación, validada por la posición de exterioridad aparente del interventor-consultor, es el fundamento de su trabajo. La cuestión del valor económico o los honorarios de las prestaciones del interventor-consultor son legitimadas en función de criterios tales que el prestigio y la experiencia del mismo o el de la reputación de la empresa donde trabaja.

Vale la pena en este punto hablar del aspecto relacional de la profesión del interventor-consultor para explicar los conceptos que ésta engloba. Para comenzar, la relación se basa en la importancia que el profesional acuerda a los aspectos analógicos, a las intuiciones, a la experiencia y al dominio de su relación con los demás actores de la intervención. Estos aspectos dependen a la

vez del carisma, de los conocimientos, de la experiencia y, en fin, de la manera en que el interventor-consultor siente, interpreta y actúa con respecto a los datos analógicos dados por sus interlocutores y por su contexto. Enseguida, la relación que el interventor establece con los diferentes actores del sistema está marcada por un aspecto evolutivo, es decir, que la relación –de la misma manera y contemporáneamente con la intervención– evoluciona constantemente.

Desde el inicio de la intervención, el interventor-consultor es confrontado a situaciones paradójales y, en todo caso, a juegos de poder y a intereses de todo tipo. La resolución de las situaciones paradójales (SELVINI 1984, DUTERME 2002), concepto que explicaremos más adelante, es un aspecto decisivo para la gestión de la relación de diferentes actores de la intervención. En efecto, uno toma en cuenta los aspectos comunicacionales de la intervención (un enfoque comunicacional de la organización) permitiría, idealmente, al interventor-consultor, manejar el sistema, pilotearlo y llegar, junto con los miembros, a la inducción del cambio.

El segundo sub-sistema es el demandante que está integrado, en la mayoría de los casos, por miembros de la cima estratégica de la organización o por una constelación de trabajo determinada (MINTZBERG 1984). Los miembros de este sistema – que cuenta con una racionalidad propia y, al mismo tiempo, con diferencias de todo tipo (objetivos, intereses, puntos de vista, diferencias jerárquicas...) comparte una manera particular de ver el problema por el cual se reclama la ayuda del interventor-consultor.

En efecto, los demandantes –sistema demandante– recurren al interventor-consultor proponiéndole una relación de ayuda y haciendo un llamado a éste profesional, por el cual existe un nivel de confianza particular: los demandantes expresan una carencia, un deseo una voluntad de cambio, y en fin, una demanda que el interventor-consultor analiza con ellos ejecutando lo que se conoce como el diagnóstico de la demanda. En otras ocasiones, el interventor-consultor o la empresa de

consulting debe “ganarse” la confianza del demandante al participar en un concurso de selección organizado por éste.

A menudo, el objeto de la demanda es puramente instrumental (SELVINI 1984, de SAINT-GEORGES 2000, DUTERME 2002) y, durante el diagnóstico los elementos de las representaciones y del sistema simbólico de la organización emergen permitiendo al interventor-consultor comprender la situación y la real necesidad de cambio de la organización. Así, para algunos autores psicosociólogos como Levy (1997), la demanda esconde una crisis de sentido, un vacío de indicadores simbólicos y una búsqueda de identidad organizacional.

Autores como Selvini (1984) hablan de la demanda como una oferta de coaliciones de la cual los demandantes no siempre son perfectamente conscientes, pero a la cual el interventor-consultor debe prestar el máximo de atención para descifrarlas y actuar en consecuencia. Es en este marco que Selvini explica los conceptos de “demanda explícita”, “demanda implícita” y “agenda secreta” de la intervención.

El tercer sistema, el que engloba los dos anteriores, es el sistema de intervención. Está compuesto no solamente por los actores de los dos sistemas citados anteriormente, sino también por una parte o la totalidad de los miembros del sistema cliente que definiremos adelante.

Este sistema de acción provisorio –abierto/cerrado– donde la acción de pilotaje tiene lugar, es un marco estructurado y estructurante de “lo que está en juego” (*les enjeux*). Es un espacio protegido por la legitimidad de la intervención y en el cual “la bruma” en el plan de su delimitación podría constituir un obstáculo para el pilotaje de la intervención.

El sistema de intervención, al mismo tiempo que los sub-sistemas que lo componen, es un sistema de comunicación donde los intereses de poder, las interacciones encuadradas por las diferentes instancias, los

objetivos, las reglas, los modelos de redundancia y los modos de regulación se instalan de manera formal e informal, explícita e implícita. Se trata de un sistema de comunicación circular de influencias recíprocas que ocupa una posición particular con respecto a su medio ambiente externo – la organización. En este sentido, podemos concluir que este sistema es permisivo con respecto al exterior y es influenciado por el mismo.

El cuarto sub-sistema es el sistema cliente. En la perspectiva que desarrollamos, éste se caracteriza por un “cierre operacional” (*clôture opérationnelle*) particular. Sus miembros pueden hacer parte de la organización en la cual la intervención tiene lugar o hasta ser personas externas a la misma. Este sistema, que no está necesariamente implicado en la demanda de intervención, es, en gran parte de casos, implicado de una manera o de otra (encuestas, sondeos, participación directa o representativa) en el proceso de intervención y, en todo caso, si se trata de un cambio inovativo, a este sistema le compete la puesta en marcha del mismo.

El proceso de intervención

El proceso de intervención está dividido en tres grandes etapas. La primera comprende el inicio de la relación entre el interventor-consultor y los demandantes, el diagnóstico de la demanda y su contractualización o firma del contrato.

La segunda es la “conducta del cambio” o el proceso de intervención – la formación, los seminarios, las entrevistas... – y la tercera es el final de la intervención y la retirada de los interventores.

Desde los primeros encuentros entre los miembros del sistema demandante y del sistema interventor una relación se establece. Esta, marcada por la especificidad, la historia, los intereses y una cierta racionalidad propia a cada parte, determina el desarrollo de la intervención.

La situación paradójal de partida² puede quedarse “irresuelta” y las consecuencias pueden ser importantes – posicionamiento de la relación errado, persistencia y/o agravación de las situaciones paradójales, etc. En términos de pilotaje de la intervención, la ausencia de re-encuadre de la relación, que lleva a la superación de las situaciones paradójales de partida, implica la ausencia de metacomunicación, la cual sería de esta manera bloqueada desde el inicio de la intervención.

El re-encuadre de la relación del sistema demandante/sistema interventor es uno de los primeros aspectos del dispositivo de pilotaje comunicacional de la intervención. En efecto, el establecimiento de una relación de cooperación y de participación es vital para el seguimiento de la intervención.

Por otra parte, y desde un punto de vista comunicacional, el diagnóstico de la demanda no es una etapa fija sobre

la cual no se puede volver en curso de intervención. Al contrario, la evolución del diagnóstico de la demanda es un proceso permanente que necesita de la “metacomunicación construida y programada” es decir, de un dispositivo de evaluación – participativa-en el curso de la intervención.

Sin embargo, desde el inicio de la intervención, la inducción del cambio debe posicionarse en un nivel particular con respecto al tipo de implicación del interventor-consultor y al modo de intervención a realizar (DE SAINT-GEORGES 2000). Esto nos permite pensar que si, el diagnóstico es errado – o situado en un nivel inadecuado – esto implicaría, no solamente la ejecución de una metodología inadecuada sino, más tarde, el fracaso de la intervención y de la inducción del cambio. De Saint-Georges (2002), Selvini (1984), Duterme (2002) y Boqué (1996) coinciden sobre la afirmación según la cual, la mayoría de las demandas de intervención son expresadas en términos de “formación” y no de “intervención clínica”. En efecto, los miembros del sistema demandante, basados en la realidad de su contexto organizacional perciben el “problema” o la “necesidad de cambio” a partir de una óptica particular, que no siempre tiene en cuenta los contextos de los demás niveles de la organización.

En este sentido, un real diagnóstico permitirá al interventor-consultor y a los demandantes comprender la situación contextualizada y la necesidad de cambio organizacional. Este proceso de comprensión colectiva del o de los objetivos de inducción del cambio es decisivo para la elección adecuada del “nivel de análisis” y del tipo de intervención a realizar.

En este marco, un error de diagnóstico podría llevar al interventor-consultor a acompañar o pilotear una intervención inadecuada e innecesaria y, probablemente, a través de la intervención, acentuaría el problema de la situación de partida o, por qué no, acompañaría un cambio inesperado.

Otro aspecto de esta primera etapa de la intervención concierne la delimitación de los sistemas demandante, cliente y de intervención. Cuando la delimitación del sistema cliente y del sistema demandante se realizan, dos preguntas importantes surgen al orden del día: la envergadura de la intervención – ¿Toda la organización o una parte de la misma? - y los alcances del cambio - ¿Cambio adaptativo o cambio innovativo?. Así, en función de la implicación del interventor y del modo de intervención, es posible determinar el tipo de intervención y/o de planificar los posibles efectos de la intervención en el plano de la inducción del cambio.

Una vez delimitados y/o constituidos el sistema demandante y el sistema cliente, conviene desarrollar la intervención, es decir, pasar a su “puesta en marcha”, por medio de una metodología particular del cambio perseguido. Durante el proceso, y permaneciendo en el

enfoque comunicacional, el interventor-consultor tendrá cuenta del lugar que ocupan la estrategia de comunicación y de información de la intervención, así como el lugar ocupado por la(s) etapa(s) de evaluación en curso de la misma.

El interventor-consultor, durante la intervención, puede estar atento a la relación entre los diferentes actores, a la gestión de conflictos, a la metacomunicación y, en general, a la manera en que él interpreta y actúa con respecto a los datos contextuales, por lo tanto analógicos, de la intervención. La restitución de la información, la toma de decisiones colectivas y la relación de colaboración son los pilares de un pilotaje donde, una vez realizados estos aspectos, el interventor-consultor puede centrar su atención en los aspectos “de contenido” o metodológicos del proceso.

Al final de la intervención, el interventor-consultor parte de la organización dejando atrás las personas que han vivido el proceso, transformado sus hábitos y que han, probablemente, cambiado. Probablemente estas personas están convencidas de la puesta en marcha del cambio en el nivel de sus grupos o unidades y en el nivel organizacional.

El factor “tiempo” juega en este sentido un rol importante en la inducción del cambio. Una gran organización – por ejemplo una burocracia profesional – necesita tiempo para transformarse y un cambio brusco podría ocasionar no solamente un regreso a la situación inicial sino también su agravación.

Dispositivo de pilotaje corriente y metapilotaje

Luego de haber pasado revista a los principales conceptos en relación con la inducción del cambio en las organizaciones y con la intervención organizacional desde el punto de vista comunicacional, centraremos nuestra atención en la definición del concepto de pilotaje de la intervención a partir del mismo enfoque.

Pilotear, en este marco, significa “maniobrar”, a través de la relación, los sistemas de comunicación. El

dispositivo de pilotaje de la intervención y de la inducción del cambio es, en este sentido, una cuestión de comunicación.

Sin embargo, el dispositivo de pilotaje del sistema de intervención no es una responsabilidad exclusiva del interventor-consultor. Se trata del producto de la aplicación de una cierta metodología y de una serie de factores subyacentes al acto de la intervención. Innumerables factores internos y externos a la intervención pueden influir en el pilotaje de la misma, por ejemplo, el marco epistemológico y ético del interventor-consultor, la influencia del contexto de intervención sobre el dispositivo de pilotaje, el rol jugado por las diferentes instancias de la intervención, etc.

Así visto, el pilotaje corriente o de primer grado hace parte de todo proceso de intervención y es la acción por la cual el interventor-consultor lleva a cabo la misión que le ha sido asignada sin dar cuenta del impacto de factores contextuales y comunicacionales de la intervención. Es decir que, en este primer nivel de pilotaje, la metacomunicación y la atención centrada en la relación no son prioritarias para el interventor-consultor. Esto no quiere decir que en este tipo de pilotaje no existan momentos de metacomunicación o de atención a los aspectos relacionales del trabajo de intervención y que no permita acceder a la inducción del cambio.

El dispositivo de pilotaje comunicacional, de segundo grado o metapilotaje, es definido como la puesta en marcha de una metacomunicación construida a lo largo del proceso de intervención. La metacomunicación no es, en este caso, uno de los aspectos de la intervención sino el aspecto que enmarca el proceso.

En este marco, el dispositivo de metapilotaje implica la responsabilidad, para el interventor-consultor, de guiar la metacomunicación construida y de maniobrar los modelos de redundancia y de regulación del sistema de intervención.

De esta manera, el interventor-consultor concibe la comunicación como “uno” de

los aspectos del dispositivo de pilotaje de la intervención, en el sentido instrumental de informar y/o coordinar sin tener en cuenta que el pilotaje es una acción de metacomunicación. En este marco, la metacomunicación acompañada por una “meta-metodología” caracteriza el dispositivo que hemos llamado “metapilotaje”. Éste se basa en la ejecución de una metacomunicación construida y abre un espacio suplementario permitiendo regular el pilotaje corriente y la metacomunicación de primer grado, inherente a toda intervención. La importancia acordada a los fenómenos comunicacionales constituye así uno de los aspectos esenciales de este dispositivo, si no el más relevante.

En efecto, este tipo de dispositivo se basa en la observación y el dominio de los aspectos relacionales y en la regulación construida del sistema de intervención.

Los dos tipos de pilotaje que hemos presentado no se oponen en el sentido en que de la elección del pilotaje corriente o del metapilotaje no depende el éxito o el fracaso de la intervención y de la inducción del cambio. Sin embargo, pensamos que, en el plano de la inducción del cambio inovativo, la elección de uno de estos dos tipos de pilotaje tendría consecuencias distintas en el plano de la inducción del cambio. En efecto, el resultado de una intervención que tiene por objetivo la inducción del cambio inovativo está íntimamente ligada a la presencia de un metapilotaje y un nivel de aprendizaje profundo – el metapilotaje sería una garantía para el éxito de la misión (SALAMANCA 2003).

CONCLUSIÓN

A lo largo de esta reflexión, hemos visto la manera en la cual los principios teóricos y metodológicos del enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina se extienden en el estudio de la intervención y de la inducción del cambio en las organizaciones.

Para concluir este artículo quisiéramos insistir en el vínculo estrecho entre dos conceptos claves: el cambio y el aprendizaje. En efecto, el uno no existe sin el otro. La inducción del cambio de tipo inovativo constituye un claro ejemplo de esta relación. Concretamente pensamos que el concepto de “doble espiral de aprendizaje” (*double loop*) de Argyris (1995) corresponde al del cambio inovativo pues la mejor prueba de la existencia de éste tipo de cambio es la emergencia de nuevas representaciones, es decir, la modificación de la cultura de la organización cliente. De esta manera, las interacciones, los modelos de redundancia y los modos de regulación son modificados; podríamos deducir la existencia de la doble espiral de aprendizaje y, en consecuencia, la modificación del sistema de creencias, de representaciones y de códigos culturales.

De igual manera, pensamos que es posible asimilar – pero no generalizar – la “espiral simple de aprendizaje” con la inducción del cambio de tipo adaptativo y la “doble

espiral de aprendizaje” con la inducción del cambio de tipo inovativo. Es importante aclarar que el metapilotaje puede también ser aplicado en una intervención de tipo adaptativa y que un aprendizaje profundo puede tener lugar en un grupo restringido - como es el caso de los grupos de formación – y dar lugar a una intervención enfocada al cambio adaptativo en el plan organizacional.

En este sentido, la primera espiral de aprendizaje implicaría normalmente un cambio local que compromete únicamente una parte de la organización y que necesita un pilotaje corriente de la intervención. La doble espiral de aprendizaje supone un cambio sistémico que abarca la totalidad de los actores implicados por el cambio y un metapilotaje de la intervención.

La diferencia entre la primera y la segunda espiral de aprendizaje es lo que Argyris y Schön llaman el “desmontaje de las rutinas defensivas”, es decir, de una verdadera aceptación del aprendizaje a través de la participación.

Así, y para concluir este artículo, pensamos que el aspecto que hace pasar los actores de un nivel de aprendizaje a otro, en el marco de una intervención, es la presencia de una metacomunicación construida que permite a las personas implicadas en el proceso de aprendizaje, de concebir y participar o “dar a luz” un nuevo conocimiento. Esta implicación del actor permite la emergencia de conocimientos adaptados al contexto del cual proviene y, al mismo tiempo, asegura el cambio de un sistema de comunicación que constituye la organización.

Notas y Referencias

1. En el marco de este análisis hablaremos del “interventor-consultor” para designar al profesional del acompañamiento del cambio. En efecto, en la bibliografía de la administración de empresas es común encontrar el término “consultor”, que hace referencia al rol de “tercera persona” y de “inductor del cambio”. En oposición, en la bibliografía de las ciencias sociales, especialmente en la de la psicología encontramos la palabra “interventor”, que evoca el rol de “parte del sistema de intervención” y de “acompañador” del cambio.
Hemos decidido dejar la doble terminología “interventor-consultor” por dos razones. Primero, porque en el marco de esta reflexión nuestro interés está enfocado a la acción de “metapilotaje”, que puede ser realizada por un interventor o por un consultor. Segundo, porque el lector, proveniente de las ciencias de la administración o de la comunicación, a través de la lectura comunicacional de la intervención y de la inducción del cambio, puede encontrar puntos de convergencia del ejercicio de su profesión.
2. La situación paradójica del inicio de la intervención se caracteriza por una ambigüedad propia a la relación entre las partes (interventor-consultor/demandador) en la cual, el interventor-consultor afronta una encrucijada: si acepta la demanda, tal cual es formulada por el demandante, el riesgo es, por una parte, de aceptar rápidamente un nivel de análisis inadecuado, difícil a re-encuadrar posteriormente y, por otra parte, aceptar sin reparos el tipo de relación propuesta por el demandante - lo cual puede llevar a la ausencia de metacomunicación desde el inicio del proceso.
Al contrario, si el interventor-consultor analiza la demanda en profundidad, poniendo en duda el diagnóstico de la situación presentado por el demandante, corre el riesgo de perder el contrato pero, por el contrario, su actitud le habría permitido replantear fácilmente su relación con el demandante e iniciar un proceso participativo y transparente de metacomunicación.
El enfoque comunicacional sugiere la resolución de esta situación paradójica a través del re-encuadre de la relación, por parte del interventor-consultor, con los miembros del sistema demandante – discusión colectiva de la demanda de la intervención y re-encuadre de la relación. Éste favorece la emergencia de un contexto de colaboración, la puesta en común de las reglas del juego de la intervención y, en fin, la creación de un contexto favorable de intervención fundado en la metacomunicación.

Bibliografía

- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. et LIVIAN Y. (1996) Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Éditions du Seuil, Paris.
- ARDOINO J., LEVY A. et DUBOST J. (1980) L'intervention institutionnelle, Éditions Payot, Paris.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D. (1996) Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- ARGYRIS C. (1995) Savoir pour agir : surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel, Dunod, Paris.
- BATESON G. (1977) Vers une écologie de l'esprit 1, Éditions du Seuil, Paris.
- BERNOUX P. (1985) La sociologie des organisations, initiation théorique suivie de douze cas pratiques, Éditions du Seuil, Paris.
- BONAMI M., DE HENNIN B., BOQUE J.M. et LEGRAND J.J. (1996) Management des systèmes complexes. Pensée systémique et intervention dans les organisations, De Boeck Université, Bruxelles.
- CROZIER, Michel y Erhard FRIEDBERG (1990) El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, Alianza Editorial Mexicana, México.
- DEFOURNAY V. (1991) Organisation et pilotage stratégique de la communication, Thèse de doctorat, Département de Communication, Faculté des Sciences Économiques, sociales et politiques, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- DE SAINT-GEORGES P. (1980) La loi du silence, feed-back et métacomunication dans l'enseignement universitaire. Contribution à une pragmatique de la communication, Thèse de Doctorat, Institut des Sciences Politiques et Sociales, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- DUBOST J. (1987) L'intervention psychosociologique, Presses Universitaires de France, Paris.
- DUTERME C. (2002) La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, De Boeck Université, Bruxelles.

- FRIEDBERG E. (1997) Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée, 2ème édition revue et complétée, Éditions du Seuil, Paris.
- LEVY A (1997) Sciences cliniques et organisations sociales : sens et crise du sens, Presses Universitaires de France, Paris.
- MINTZBERG, Henry y James BRIAN QUINN (Ed.) (1993) El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos, 2da ed.: Prentice Hall, México.
- MINTZBERG, Henry (1984) La estructuración de las organizaciones. Ed. Ariel, Barcelona.
- MORIN E (1980) La méthode. 2 : la vie de la vie, Éditions du Seuil, Paris.
- MORIN E. (1977) La méthode, Tome 1: la nature de la nature, Éditions du Seuil, Collection «Points politiques», Paris.
- NIZET J. et HUYBRECHTS C. (1998) Interventions systémiques dans les organisations: intégrations des apports de Mintzberg et de Palo Alto, De Boeck Université, Bruxelles.
- PICHAULT F. (1996) Ressources humaines et changement stratégique: vers un management politique, De Boeck Université, Bruxelles.
- PICHAULT F. et NIZET J. (2000) Les pratiques de gestion de ressources humaines, Éditions du Seuil, Paris.
- PICHAULT F. et NIZET J. (1995) Comprendre les organisations: Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaëtan Morin, Paris.
- PIRSON J. (1998) Changer: s'adapter ou innover. Pour une lecture communicationnelle des organisations culturelles, Thèse en sciences sociales (information et communication), Département de Communication sociale, Faculté de sciences économiques, sociales et politiques, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- REYNAUD J.-D. (1997) a) Les règles du jeu: l'action collective et la régulation sociale. 3ème édition, Armand Colin, Paris.
- SAINSAULIEU R. (1977) L'identité au travail : effets culturels de l'organisation, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, Paris.
- SALAMANCA ÁVILA, L. (2003) Pilotaje del cambio en las organizaciones: la metacomunicación como indicador central del dispositivo de intervención, Tesis de doctorado, Facultad de ciencias económicas, sociales y políticas de la Universidad católica de Lovaina, Editorial CIACO, Louvain-la-Neuve, Bélgica.
- SELVINI PALAZZOLI M., ANOLLI L., DI BLASIO P. et GIOSSI L (1984) Dans les coulisses de l'organisation, Éditions ESF, Paris.
- WATZLAWICK P. (1980) Le langage du changement : éléments de communication thérapeutique, Éditions du Seuil, Paris.
- WATZLAWICK P. (1978) La réalité de la réalité: confusion, désinformation, communication, Éditions du Seuil, Paris.
- WATZLAWICK P. WEAKLAND J. et FISCH R (1975) Changements, paradoxes et psychothérapie, Éditions du Seuil, Paris.
- WATZLAWICK P. BEAVIN H., JACKSON D (1972) Une logique de la communication, Éditions du Seuil, Paris.

Artículos

- CROZIER M. (1994) «Le problème de l'action collective. L'éducation du regard », in PAVE F (dir.) L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels autour de Michel Crozier, Éditions du Seuil, Paris, pp. 236-251.
- DEFOURNY V. (1998) «Evaluation de la communication en entreprise : à la recherche d'un nouveau modèle», in Revue Louvain No 87, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, pp. 34-37.
- DE SAINT-GEORGES P. (2002) «Intervention psychosociologique et changement dans les organisations. Les conséquences méthodologiques du recours à la formation comme «symptôme exprimable», in GARANT M. et SCIEUR P (Eds) Organisations et systèmes de formation, De Boeck Université, Bruxelles, pp. 169-184.
- DE SAINT-GEORGES P. (2000) «La « formation-symptôme». Intervention et changement dans les organisations», in Revue Communication et Organisation? Numéro 17, 2e semestre, Université Michel-de-Montaigne, Bordeaux 3, pp. 195-218.
- DE SAINT-GEORGES P. (nov. 1993) «Culture d'entreprise, communication interne et stratégie de changement», in Revue Communication et Organisation, les

relations publiques face à la théorie, No 4, GREC/O, Isic, Université Michel de Montaigne 3, Bordeaux, pp. 71-93.

DE SAINT-GEORGES P. (juin. 1990) «Stratégies culturelles d'entreprise, une approche par la communication», in Culture d'entreprise. Vous avez dit Culture? Dossier No 12 de L'institut des sciences du travail, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

SALAMANCA L. et GLAUDE C. (2001) «Induction de changement dans une institution publique. Analyse des aspects stratégiques, communicationnels et de gestion d'une intervention», in actes du 5ème Colloque du Centre de Recherche en Information et Communication: la communication d'entreprise: regards croisés sciences de gestion et sciences de l'information et de la communication, Nice, pp. 465-474.

SAINSAULIEU R. (1990.a) «Culture, entreprise, société», in Revue de L'Institut des sciences du travail, Dossier No 12 Université Catholique de Louvain, pp. 43-64.

SAINSAULIEU R. (1990.b) «Culture, entreprise et société, réflexions à partir de l'expérience française», in CHANLAT F (dir.) L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées, Les presses de l'Université Laval, Éditions Eska, Ottawa, pp. 611-626.

SAINSAULIEU R. (1975) «L'effet de la formation sur l'entreprise», in Maîtriser le changement dans l'entreprise?, textes choisis, Éditions d'organisation, Paris, pp. 57-74.

SCHÖN D. (1994) «Quelques questions à propos du concept d'apprentissage organisationnel», in PAVE, Francis (dir.) L'analyse stratégique : sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels autour de Michel Crozier, Éditions du Seuil, Paris, pp. 220-228.