



# **Comunicación estratégica para las organizaciones**

Quito - Ecuador  
2006

**COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA LAS ORGANIZACIONES**

© Varios  
1000 ejemplares - Agosto 2006

ISBN 9978-5504-1  
Código de Barras 9789978550465  
Registro derecho autoral N° 021251

**Portada:**  
*CIESPAL*

**Diagramación texto:**  
*Fernando Rivadeneira León*

**Impresión:**  
*Editorial "Quipus", CIESPAL*  
Quito – Ecuador

El texto que se publica es de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresa necesariamente el pensamiento del CIESPAL

# Índice

<b>Presentación</b>	7
<b>Planificación estratégica de la comunicación</b> Adalid Contreras Baspineiro	11
<b>La comunicación en la estrategia empresarial</b> Marisa Guisasola	25
<b>La comunicación interna</b> Liliana Guevara Soto	45
<b>La imagen empresarial y sus públicos</b> Marisa Guisasola	61
<b>Imagen corporativa y gestión de relaciones con la prensa</b> Liliana Guevara	79
<b>Herramientas de comunicación para construir resultados</b> Mario Manucci	91

<b>El lobby</b>	
Humberto López López	133
<b>La comunicación frente a la crisis</b>	
Liliana Guevara Soto	143
<b>La comunicación en las crisis institucionales</b>	
Alfredo Bisquert Vicens	155
<b>La comunicación publicitaria en la globalización</b>	
Carlos de las Heras Pedrosa	
Cármén Jambrino Maldonado	165
<b>Formación de consultores en comunicación organizacional</b>	
Germán Hennesey Noguera	193
<b>Análisis comunicativo de una universidad chilena</b>	
Diana Kiss de A. y Eduardo Castro R.	215
<b>Estudio de caso: estrategias de comunicación en un centro de formación profesional</b>	
Griselda Guillén Ojeda	
María Elena Zermeño Espinosa	237
<b>Estudio de caso: la comunicación organizacional en una empresa mexicana</b>	
Mónica María Valle Flores	355

# Formación de consultores en comunicación organizacional

*Germán Hennessey Noguera\**

Una de las grandes preocupaciones y expectativas de los estudiantes, quizás de todas las disciplinas, es saber cuándo salen al “mundo real”; el aula de clase les parece un mundo ... ¿virtual? ¿no real? El mundo de las ideas es percibido como un mundo opuesto al mundo de la acción.

El aprendizaje de una disciplina de las ciencias humanas, sociales y organizacionales debe realizarse en el contexto real de desarrollo de la disciplina. En el caso de la comunicación organizacional, el aprendizaje debe realizarse en el marco de la organización.

Dado que el modelo de nuestro sistema educativo es presencial, asignaturista y de dedicación casi completa en tiempo del estudiante a sus varias materias (afortunadamente orientado ya hacia el modelo de un currículo integrado integrador), el aprendizaje limita la posibilidad de unas prácticas continuas durante un largo

---

\* Colombiano. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. Profesor universitario.

período, suficiente para que el estudiante-practicante pueda desarrollar un ejercicio o gestión de comunicaciones completo y, por ende, significativo en una empresa.

Al considerar la gestión de comunicación organizacional como una gestión integral e integradora de la organización, las tendencias del mercado empresarial y del sistema educativo, el modelo pedagógico y el proceso de enseñanza-aprendizaje de la comunicación organizacional deben orientarse a que el aprendiente (el que aprende) desarrolle competencias integrales de consultor, haciendo prácticas grupales guiadas en la empresa y el análisis y la reflexión del caso empresarial en el aula.

En este modelo, el docente es un tutor de la práctica y de la reflexión; dado que la propuesta se enfoca a formar consultores, el docente se convierte entonces en el consultor senior de los consultores aprendientes.

El aula de clase debe servir como escenario de confrontación de las experiencias y las ideas; debe crear el ejercicio permanente del diálogo y la discusión; debe ser útil para el encuentro y desencuentro de las propuestas, los modelos y esquemas; para el error como punto de referencia continua del aprendizaje; para compartir con los colegas y los amigos; para generar las interrelaciones al interior y entre los equipos. Para construir el sentido compartido de la gestión de comunicaciones y validar el esfuerzo cotidiano de aprender a aprender, aprender haciendo y hacer al aprender.

El aprendizaje solo toma sentido para un aprendiente cuando tiene la oportunidad de transferir lo aprendido a una realidad, en la cual, obviamente, debe estar inscrito y comprometido.

Pero más allá de poder transferir, el aprendiente debe tener la oportunidad de innovar; es decir, de proponer y hacer algo nuevo en la organización. Y claro, de generar un cambio, una transformación.

La mediación docente y el proceso de enseñanza-aprendizaje de la gestión y gerencia de la comunicación organizacional debe orientarse entonces a la construcción, desarrollo y mejoramiento de estrategias cognitivas y metacognitivas, disciplinares y ocupacionales, enfocadas a formar competencias de pensamiento-acción de consultor organizacional, con el propósito que sea actor y agente de procesos innovadores y transformadores de la entidad desde la gestión de comunicaciones, de manera que se incremente la calidad de vida de los miembros de la organización y la calidad de vida de la organización misma.

Esta propuesta describe y desarrolla un modelo pedagógico o marco de referencia para la gestión y el proceso enseñanza-aprendizaje relacionado con la comunicación organizacional, basado en cuatro pilares:

1. La comunicación organizacional
2. El proceso de aprendizaje autónomo
3. El pensamiento sistémico
4. La acción empresarial

La pretensión de este documento es generar un diálogo constructivo que realimenta el saber y el hacer del docente.

### **Un modelo de gestión de comunicaciones integral, integrado e integrador**

Concibo la gestión de la comunicación basado en cinco factores:

1. El proceso comunicativo
2. La interacción humana interpersonal, grupal y colectiva en la organización
3. El pensamiento sistémico



4. El contexto de la organización
5. La acción y dinámica empresarial

### **El ser comunicante en una organización sistémica**

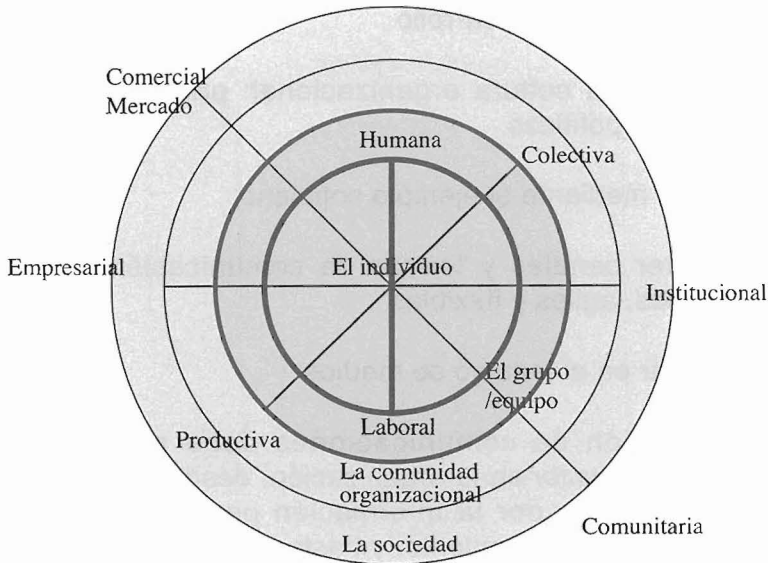
El ser humano es, por naturaleza, un ser de comunicación, es decir, un ser comunicante.

En una organización, el ser humano tiene dos grandes dimensiones: su relación social, que le da una condición humano-social; y su relación de tarea-producción, que le da su condición laboral-productiva.

Por otro lado, el ser humano es un ser de relaciones, además de la que establece consigo mismo, la que alimenta en grupos y en colectivos. A su vez, las organizaciones, como una sola entidad, están inscritas en una población o sociedad con la cual tienen una relación social y de mercado.

A partir de esas características, podemos describir cuatro grandes ejes que generan una gestión de comunicaciones integral e integradora y, especialmente, sistémica: la del individuo, el grupo, el colectivo y el social. Y dos dimensiones en cada eje, según la relación social o la de tarea.

<b>Eje</b>	<b>Relación Social</b>	<b>Relación de Tarea</b>
	<b>Dimensión del Ser</b>	<b>Dimensión del Hacer</b>
El individuo	Humana	Laboral-normativo
El grupo	Red social	Productiva (el equipo)
La Organización	Empresarial	Institucional
La sociedad	Institucional	Comercial (de mercado)



Una gestión de comunicaciones debe desarrollar las *dimensiones del ser* en la organización, desde el desarrollo del individuo, pasando por el mantenimiento de redes sociales, la construcción de una identidad y cultura cohesionada, y la responsabilidad social de los individuos y la organización.

Entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas, y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para :

- \* Generar participación en los procesos de socialización
- \* Crear una cultura de comunicaciones, en donde sea compartido el valor de comunicar y se generen sentidos compartidos
- \* Diálogo y discutir a nivel de grupos y de toda la organización

- \* Compartir vivencias cotidianas que permitan la interacción social y el mutuo desarrollo
- \* Desplegar la cultura organizacional: principios, valores y filosofía, y políticas
- \* Enseñar mediante el ejemplo cotidiano
- \* Mantener canales y formas de comunicación informales, oportunos, ágiles y flexibles
- \* Capacitar en el manejo de medios

Una gestión de comunicaciones debe evolucionar las *dimensiones del hacer* en la organización, desde el desarrollo del empleado, pasando por la información para la efectividad, el despliegue del direccionamiento, y hasta la responsabilidad con el cliente y el mercado.

Entre otros, debe crear los espacios y momentos, el diálogo y la discusión, las habilidades comunicativas y, obviamente, unas políticas, un direccionamiento y planes estratégicos para :

- \* Una comunicación que genere la efectividad de los procesos organizacionales y funcionales
- \* La creación de una cultura de la calidad, el mejoramiento, del esfuerzo compartido
- \* Una cultura orientada al aprendizaje continuo y a la construcción de una organización inteligente
- \* El despliegue del direccionamiento estratégico y del direccionamiento de las áreas
- \* Originar la cultura de planeación y de procesos

- \* Crear espacios para el diálogo y la discusión en miras al mejoramiento del equipo (o del grupo), del área y de la organización
- \* Establecer el diálogo y discusión para que en el consenso o la toma de decisiones se establezcan objetivos y metas, procedimientos y estándares
- \* Comprensión de objetivos y metas; de procesos, procedimientos y estándares; responsabilidades y tareas; interacción interáreas o interequipos
- \* Comprensión sobre formas de evaluación, corrección, verificación, y controles, tanto individuales, del equipo, de la organización y de los procesos; Evaluación cotidiana y periódica
- \* Retroalimentación cotidiana
- \* Capacitación y entrenamiento
- \* Enseñar mediante el ejemplo

Este modelo debe inscribirse en tres grandes variables de la organización: el direccionamiento estratégico y las estrategias, la arquitectura organizacional y la cultura organizacional. Hay una cuarta variable que debe considerarse en la gestión de comunicaciones, que es el estilo de dirección predominante.

Estas cuatro variables en interacción permanente le dan vida a la organización y su dinámica y generan las formas, tipos y modos de comunicación en la organización; además de ser el punto de partida para diseñar y determinar las políticas, el direccionamiento del sistema y del área y, por ende, la calidad y los aportes de la gestión de comunicaciones y de información en una organización.

Una segunda trilogía exigida en este enfoque sistémico propuesto es la conformada por gerente-jefe-empleado, que indica

que el proceso comunicativo es inherente a la vida organizacional; negar el papel de la comunicación es, de hecho, una gran debilidad para cualquiera tipo de organización y representa grandes costos y detrimento de sus resultados, como ya es sabido.

Así, la gestión de comunicaciones es una gestión y un proceso estratégico de responsabilidad de la gerencia y que debe ser dirigida por un profesional de staff con alto nivel. Pensar en algo diferente, aunque posible, es, sencillamente, no recomendable aunque muchos gerentes aún no lo entiendan (o no lo deseen entender).

### **El aprendizaje autónomo**

En ese juego de interacciones humanas, el aprendizaje es un proceso de mediación social en contextos específicos; la participación y “la interacción del aprendiente (quien aprende) con un medio social constructivo donde reciba el aporte específico de compañeros, docentes, familiares y amigos pertenecientes a un grupo de referencia”,<sup>1</sup> podrá permitir o facilitar el compromiso de un ser humano en su propio proceso de aprendizaje y, en consecuencia, de transformación de su realidad.

Dado que todo aprendizaje debe enfocarse a permitir la óptima o adecuada interacción del ser humano con su realidad, el aprendizaje facilitado por los actores del proceso debe promover que el aprendiente desarrolle y tome conciencia de su propio proceso; es decir, sea autónomo, en la medida que cada quien construya su proceso de aprendizaje y lo genere a partir de su propia realidad.

El aprendizaje es “un proceso que pone en ejecución estrategias cognitivas y metacognitivas”<sup>2</sup>, siendo las primeras actos o procesos destinados a “construir sentido, producir conocimiento,

---

1 Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. UNAD-CAFAM. 2001. Módulo A. Pag. 29.

2 Ibid. Módulo A. Pag. 31

lograr comprensión y recordar” y, las segundas, “monitorear y ejercer control mental sobre las variables o características intrínsecas de la persona, de la tarea y de las estrategias en uso y del entorno”.

Podemos entender las estrategias como aquellos procedimientos que “implican una secuencia de acciones realizadas de forma deliberada y planificada”<sup>3</sup>, mientras que la secuencia automatizada de acciones se denomina “técnicas, destrezas, habilidades o hábitos”.

Siguiendo a Flavell (citado por Martí), que distingue los conocimientos sobre personas, tareas y estrategias como las tres categorías de conocimiento, las estrategias cognitivas serían aquellas que nos permiten conocer, reconocer, evaluar, construir y mejorar nuestros procesos y procedimientos de aprendizaje.

Estos procesos y procedimientos estratégicos significan que quien aprende debe autodirigirse, ser capaz de lograr la autonomía en la cual el docente es el facilitador; el grupo, el apoyo; las experiencias de aula, las experiencias empresariales y experiencias cotidianas, las situaciones en las que se facilita y se construye el aprendizaje.

La autodirección del proceso de aprendizaje requiere unas habilidades, desarrolladas de manera clara por Marzano:<sup>4</sup> (*en bastardillas*)

\* *La formación de actitudes y percepciones positivas sobre el aprendizaje*, o sentir que se aprende algo y que es algo útil para la realidad de quien aprende.

---

3 Martí, Eduardo. Metacognición y estrategias de aprendizaje, en El aprendizaje estratégico, Pozo, J. I. y Monereo C., Editorial Santillana, 1999, pag. 112.

4 Marzano, citado por Insuasty, Luis Delfin. Especialización en Pedagogía para el Desarrollo del Aprendizaje Autónomo. UNAD-CAFAM. Módulo A, pág. 33.

- \* *La adquisición de incorporación del conocimiento significativo*, o, darle sentido a lo aprendido, dentro del referente del que aprende;
- \* *La ampliación y refinación del conocimiento significativo*, o, mejorar y estar en capacidad de mejorar el conocimiento e integrarlo de manera concreta a la realidad;
- \* *La aplicación oportuna del conocimiento significativo*, o poder aprovechar y poner en uso lo aprendido, de manera que haya un sentimiento de beneficio y utilidad;
- \* *La formación y aplicación de prácticas y hábitos cognitivos, académicos y sociales*<sup>5</sup>: autorregulación, pensamiento crítico y pensamiento creativo.

Ese proceso generador de aprendizaje autónomo debe incluir la construcción de una cultura de pensamiento a partir de las experiencias del aprendizaje, entendida como “un ámbito del aula en que varias fuerzas (lenguaje, valores, expectativas y hábitos) operan conjuntamente para expresar y reforzar la empresa del buen pensamiento.”<sup>6</sup>

Siguiendo a Tishman, Perkins y Jay, al proponer aprender y enseñar en una cultura de pensamiento, el docente debe crear y desarrollar el escenario a partir de seis dimensiones de una cultura de pensamiento: el lenguaje de pensamiento, predisposiciones al pensamiento, el monitoreo mental (o metacognición), el espíritu estratégico, el conocimiento de orden superior y la transferencia.

Y recomiendan cuatro técnicas de enculturación o de una educación basada en la cultura, como fuerzas de enseñanza, a saber:

---

5 Marzano (1992), citado por Insuasty, en documento guía de la Especialización.

6 Tishman S. y otros. Un aula para pensar. Ed. Aique, citado por Insuasty. L.D. en Módulo A de la Especialización, p. 84-87.

exponer los modelos de la cultura, hacerlo a través de la explicación mediante la interacción con otros integrantes de la comunidad, y a través de la realimentación brindada por el docente y por la confrontación con los elementos de la cultura de la comunidad.

Bajo los principios del pensamiento sistémico puede comprenderse el proceso de aprendizaje. De hecho, la propuesta de formación empresarial para el aprendizaje organizacional desarrollada por Senge (ver Senge Peter. La Quinta Disciplina y libros subsiguientes) basa sus cinco normas en el pensamiento sistémico; en los modelos mentales como constructores de la realidad del ser humano y del ser organizacional; en el diálogo y el trabajo en equipo; y en el dominio personal que indica la prioridad del ser humano de inclinarse hacia un aprendizaje generativo que construya y transforme; en términos del aprendizaje, que pueda transferir a su propia realidad y transformarla.

Dos son los principales procesos generadores del aprendizaje significativo y transformador de la realidad: en el primero, encontramos al aprendiente con las cuatro situaciones, con su propia dinámica sistémica, facilitadores de escenarios de aprendizaje, la mediación pedagógica del docente, el aprendizaje cooperativo, las experiencias de aula, las experiencias empresariales y las experiencias cotidianas.

En la mediación pedagógica, el docente es facilitador en la medida que planea estratégicamente el aprendizaje y media para que el aprendiente construya sus propios significados a la luz de su realidad; el aprendizaje cooperativo, apoyo vital del grupo -que debe llegar a madurar como equipo de aprendizaje- en el cual el aprendiente contrasta y compara su conocimiento, soluciona problemas y, en especial, encuentra un legitimador de su propio proceso al ser el grupo un coevaluador de gran estima.



Las experiencias de aula, tanto para la educación formal como la no formal, siguen siendo un escenario en el cual la motivación hacia el aprendizaje significativo es clave; es aquí donde tiene un gran reto el docente: lograr que el estudiante se dé la oportunidad de enfrentarse al nuevo conocimiento depende de la actitud asumida hacia el docente, hacia el proceso mismo y hacia las experiencias en un tiempo y espacio determinado como es el aula de clase.

Las experiencias empresariales permiten aplicar los conceptos y conocimientos desarrollados a partir del aula; son la oportunidad de construir, desarrollar y mejorar las competencias profesionales y ocupacionales del aprendiente; permiten el desarrollo integral del nuevo profesional, en el caso del pregrado, y del especialista, en el caso de postgrado, en cuanto les permiten confrontar en el mundo y la realidad sus ideas, modelos, esquemas e innovaciones. Las experiencias empresariales, entendidas según los estudiantes como las del “mundo real”, crean el ciclo completo entre el conocimiento generado y el conocimiento aplicado.

Por último, en las experiencias cotidianas, escenarios naturales tanto en la calle, cuanto en casa, o en el ámbito social de la empresa, donde el aprendiente encuentra sentido a lo aprendido; es aquí donde el conocimiento y las habilidades adquieren significado, en especial para un estudiante de pregrado, es donde puede dimensionar lo aprendido y confrontarlo con la realidad que entiende puede transformar.

El segundo gran proceso es el aprendizaje significativo mismo: la construcción, desarrollo, evaluación (incluida la autoevaluación, heteroevaluación y coevaluación) y el mejoramiento de las estrategias cognitivas y metacognitivas y de las competencias disciplinares, profesionales y laborales del aprendiente, ya descritas anteriormente.

Ambas funcionan como bucles de realimentación o de refuerzo -según el caso- dentro del proceso sistémico del aprendizaje; las

estrategias cognitivas y metacognitivas facilitan la construcción autónoma de competencias (con la mediación del docente) y en la medida en que la aplicación de esas competencias es positiva, éstas refuerzan la calidad de las primeras o indican el camino de mejoramiento. En esta medida se genera el aprendizaje significativo, pilar de la transformación de la realidad del propio aprendiente.

### **Un modelo pedagógico orientado a la formación de consultores**

Una de las curiosas opiniones de los profesionales que dirigen empresas indica que los estudiantes no tienen la experiencia suficiente para trabajar. Aunque sea cierto aquello de que la práctica hace al maestro, también es cierto aquello de que el cura no se acuerda cuando fue sacristán.

Considerar que la empresa es solo un laboratorio para que una persona aprenda, y que es la empresa la que subvenciona y costea el aprendizaje del estudiante, es un error. La empresa se beneficiaría muchísimo de la gestión de un estudiante, porque tiene el espíritu de la innovación, del cambio, y la noble capacidad de asumir riesgos, características que los profesionales pierden con el tiempo.

En esa medida el proceso de enseñanza-aprendizaje en comunicación organizacional orientado a la formación de consultores, en particular -y posiblemente por extensión a la de cualquier disciplina en las áreas administrativas- debe proponerse el desarrollo y crecimiento paralelo del aprendiente y de la organización en la cual se realiza la acción empresarial.

Se generan entonces dos procesos básicos ya enunciados: el proceso de reflexión y análisis a partir del aula de clase y el proceso de acción y experimentación empresarial.

Este enfoque de formación de consultores es aplicado tanto en el proceso de formación de pregrado como de posgrado. Claro está que los propósitos, competencias y actividades varían en complejidad y alcance.

En ambos casos, el currículo debe ser integrado e integrador, debe trabajar en ejes temáticos que interrelacionan la gestión de comunicaciones, la acción empresarial y la organización como un sistema.

Debe ser un soporte en el proceso de enseñanza-aprendizaje para la formación de consultores

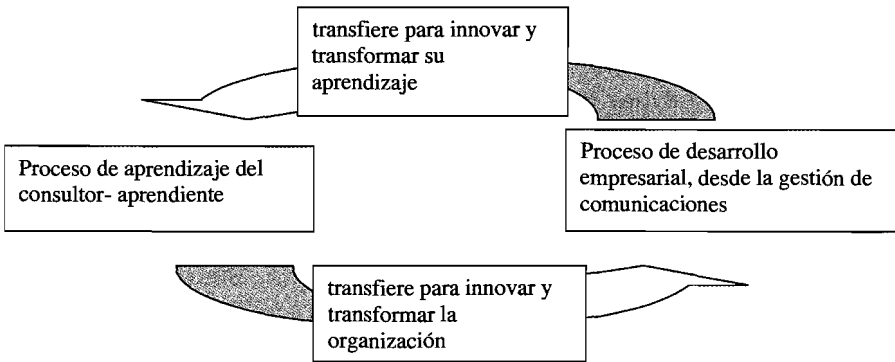
El proceso de reflexión y análisis a partir del aula de clase debe tender a la búsqueda y desarrollo de las fases de aprendizaje de la observación reflexiva y la conceptualización abstracta del ciclo de aprendizaje de Kolb.

El proceso de acción y experimentación empresarial busca desarrollar las fases de aprendizaje de la experimentación activa y la experiencia concreta del ciclo de aprendizaje de Kolb.

En la misma medida, el modelo también está alimentado por las propuestas de aprendizaje en equipo de Senge en sus textos de La Quinta Disciplina.

Igualmente, dado que es un proceso integral, cada subproceso del mismo (aula y empresa, por denominarlos de una forma corta) desarrollan el ciclo de calidad de Deming, -también basado en Kolb.

El proceso de enseñanza-aprendizaje hace el ciclo completo de aprendizaje dado, que parte del diagnóstico de las competencias actuales del aprendiente y del diagnóstico situacional de la organización, de manera que el desarrollo de competencias corre paralelo, y es realimentado con el desarrollo y ejecución de las estrategias de innovación y transformación de la organización. Así, aprendiente y empresa aprenden y se desarrollan mutuamente.



Esquema 2: la relación sistémica en el aprendizaje y desarrollo del consultor aprendiziente y la organización.  
Hennessey Noguera, Germán

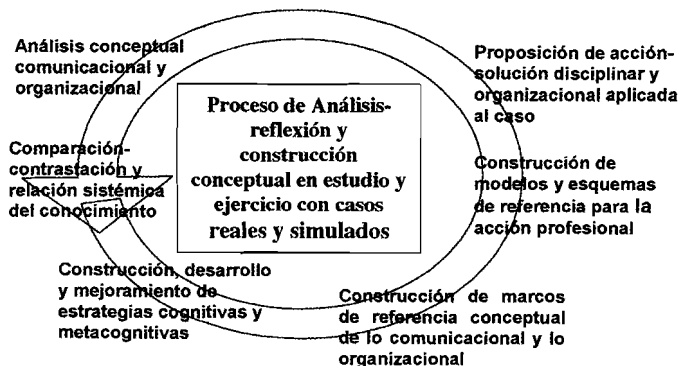
## Proceso de análisis-reflexión y construcción conceptual en estudio y ejercicio con casos reales y simulados

El ciclo del proceso de análisis-reflexión desde el aula de clase puede describirse en las siguientes fases:

- \* *Análisis conceptual comunicacional y organizacional*: el estudio de un marco de referencia de la comunicación en las organizaciones y de las organizaciones mismas para contextualizar adecuadamente el sistema de información-comunicación. Debe generar, de manera especial, que el aprendiziente construya su propio marco de referencia de la comunicación organizacional, de manera que seleccione sus propios esquemas y empiece a construir su modelo de consultoría.
- \* *Comparación- contrastación y relación sistémica del conocimiento*: una de las principales dificultades y debilidades del proceso de enseñanza-aprendizaje, especialmente en

pregado, es que se asume el conocimiento como compartimientos estancos, en donde cada asignatura o módulo es asumida de manera independiente, sin relación alguna; el propósito es generar un conocimiento integrado y por ende, sistémico, relacionándolo además con el contexto empresarial.

- \* *Construcción, desarrollo y mejoramiento de estrategias cognitivas y metacognitivas:* aspecto ya explicado en el aparte correspondiente al aprendizaje autónomo. Sin estrategias, no hay aprendizaje y menos, un aprendizaje continuo y permanente.
- \* *Construcción de marcos de referencia conceptual de lo comunicacional y lo organizacional:* el consultor-aprendiente debe ir creando un pensamiento organizacional, estratégico y gerencial, desde una perspectiva comunicacional, humana y social.
- \* *Construcción de modelos y esquemas de referencia para la acción profesional:* la comprensión teórica conceptual para formar modelos propios.
- \* *Proposición de acción-solución disciplinar y organizacional aplicada al caso:* la propuesta de acción, innovación y transformación.



## Proceso de experimentación y experiencia en realidad dinámica empresarial

El proceso en la empresa puede describirse en estas fases, que se explican por sí solas:

- \* Diagnóstico comunicacional y del sistema de comunicación-información
- \* Análisis comunicacional y organizacional
- \* Construcción de marcos de referencia conceptual de lo comunicacional y lo organizacional
- \* Construcción de modelos y esquemas de referencia para la acción profesional
- \* Diseño de un plan estratégico y plan operativo de corto plazo
- \* Ejecución y evaluación del plan operativo
- \* *Diseño de acciones de mejoramiento y fortalecimiento del plan estratégico*



La experiencia docente es tan satisfactoria como frustrante: decir que es una actividad profesional agradecida, con bellas oportunidades de relaciones humanas, como cuando uno puede aportar al proceso de madurez y crecimiento de un joven de pregrado o de desarrollo de posgraduado, es quizás poco con respecto a esta noble profesión.

En los casos de los jóvenes de pregrado, sentir y saber que se orientan hacia el campo organizacional, decididos a formar una carrera profesional y con ánimo emprendedor, es una forma de reconfortarlos con la vida. Cuando luego de un par de años sostienen que tomaron la dirección correcta, es el mejor pago al trabajo.

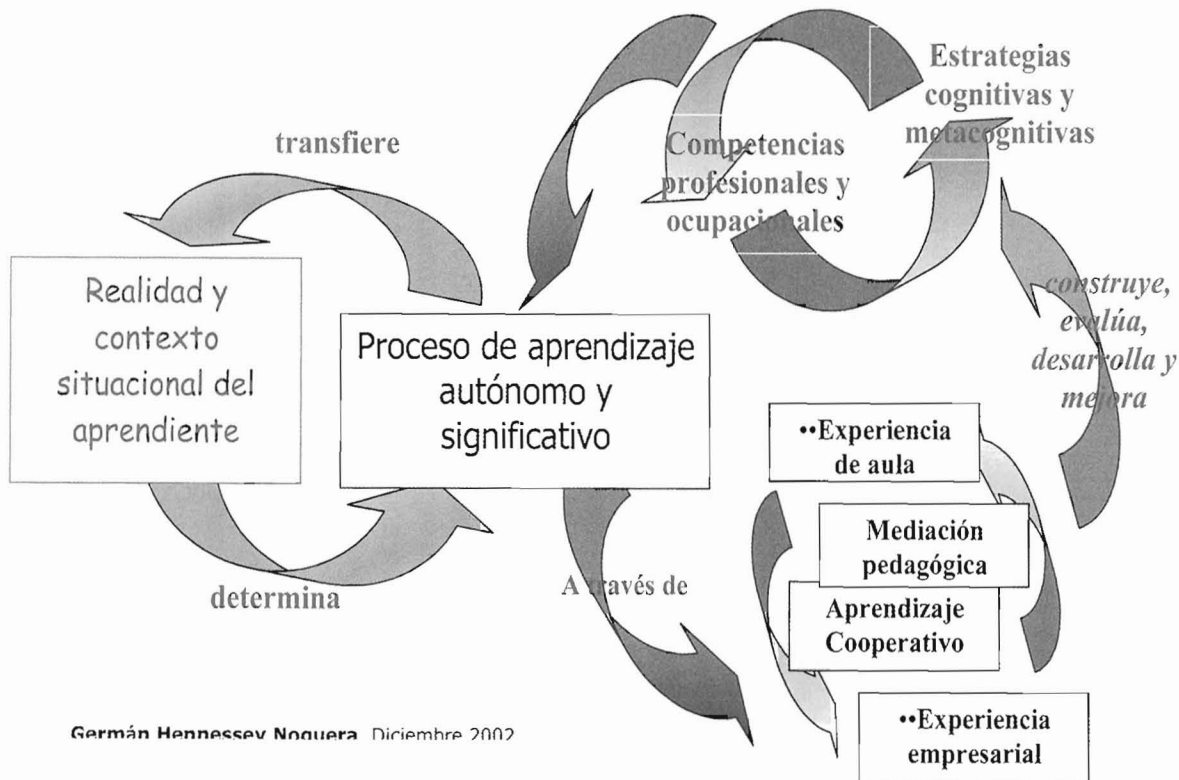
En el caso de los ya profesionales cuando llegan al posgrado en comunicación organizacional, verlos desarrollar competencias de consultoría y gerenciales es reconfortante; saber que amplían sus horizontes profesionales y de vida, es satisfactorio como director de un posgrado en el área.

Sin embargo en muchos casos, especialmente en pregrado, sé que el estudiante no logra relacionar la gestión de comunicaciones con la realidad empresarial; algunas veces, claro, las dificultades no están del lado del docente. No pretendo que todos los estudiantes de comunicación social sean comunicadores organizacionales, pues cada uno tiene su vocación y preferencias.

No obstante, es especialmente frustrante apreciar que los esfuerzos de cinco años de estudios se pierden cuando el profesional dedica su vida laboral a otras actividades, que le significan un ingreso mensual que le permite vivir dentro de un mundo con cada vez mayores dificultades de empleo.

Leer las noticias empresariales indica claramente que la tendencia de las organizaciones apunta a reducir su planta de personal, y a desarrollar mayores y mejores relaciones de negocios en áreas estratégicas; y una de ellas es la comunicación organizacional.

# Proceso sistémico integral de aprendizaje autónomo transformador de la realidad Modelo Pedagógico





Para lograr lo citado es preferible formar a los consultores desde el pregrado; y en posgrado, la opción de un currículum orientado a la consultoría es mayor, pues un especialista debe ser competente para prestar un servicio integral. En ambos casos, la opción es generar empleo y generar empresa, factor clave en el desarrollo de las naciones latinoamericanas.

Trabajar con un currículum integrado e integrador, orientado a la formación de competencias de consultoría, requiere de un docente altamente competente. El reto que he encontrado no es en el diseño del currículum ni del programa de estudio, es en los docentes.

Ser docente ha dejado de ser una simple oportunidad de trabajo, o un escampadero laboral mientras se consigue “algo mejor”. El papel del docente ha sido revalorado en la sociedad. No podemos concebir un buen profesional si no hay un buen docente que lo guíe en el proceso.

El reto entonces está en la formación de docentes emprendedores con el mismo espíritu y experiencia de consultoría.

Los profesionales que enseñarnos debemos integrar la práctica profesional de nuestra disciplina con la disciplina docente, es decir, ser comunicadores organizacionales consultores de empresas y ser comunicadores organizacionales docentes universitarios. No puede guiarse el camino a la montaña si no se ha subido varias veces a ella.

La invitación es doble entonces: diseñar currículos orientados a la formación de consultores y formar docentes consultores.

En los actuales procesos de acreditación y calidad universitaria, en los cuales la sociedad valora y exige más a las universidades en su compromiso de construir sociedades altamente desarrolladas y sostenibles, el reto es mayor; el trabajo más fuerte, el compromiso

total, la dedicación casi absoluta; y, la recompensa y el premio, un alimento para la vida.

