

# La metacomunicación como dispositivo central de la intervención organizacional: enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina

---

Laura Salamanca Ávila\*

## RESUMEN

Este artículo desarrolla el enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina y se centra en el análisis del dispositivo de intervención y de inducción del cambio en las organizaciones. Aborda 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 los cuales 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.

## 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. Organizational intervention. Metacommunication and metapilotage.

---

\* 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](mailto:salamanca@reco.ucl.ac.be)

## INTRODUCCIÓN

En un mundo en que la competencia y la globalización juegan un rol cada vez más decisivo, 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 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–.

Es en este marco de inestabilidad y de estrés permanente de las organizaciones que los interventores-consultores, expertos en inducción del cambio son llamados en razón de sus competencias pues ellos saben cómo hacer para que los problemas se resuelvan y para que la organización sea más competitiva.

Pero... ¿Esta afirmación es cierta? ¿Todos los interventores-consultores son capaces de tener en cuenta los factores comunicacionales de la intervención e inducir el cambio? La realidad nos muestra que, en ocasiones, la toma en cuenta del factor humano es decisiva.

Pilotear 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. Ésta permite acompañar o pilotear la intervención y llegar a una verdadera inducción del cambio en la cual los actores implicados en el proceso estén satisfechos del trabajo realizado y se comprometan a conservar el nuevo equilibrio que ellos mismos contribuyeron a construir.

El objetivo del presente artículo es «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, los cuales 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 pro-fesionales. 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

Esta parte tiene dos objetivos. Por un lado, 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 otro lado, abordaremos la definición de la organización en términos de comunicación y, por lo tanto, como sistema relacional contextual. a. El aporte de la sociología en el estudio comunicacional de las organizaciones

¿Cuál es el aporte de las principales teorías sociológicas de autores francófonos contemporáneos en el estudio comunicacional de la dinámica de las organizaciones? Sin ninguna pretensión de síntesis de la obra de los autores que citaremos a continuación, nuestro principal interés es responder a la pregunta antes formulada. Uno de los primeros enfoques sociológicos importantes para el estudio de las organizaciones es, sin lugar a dudas, el aportado por Mintzberg (1990, 1998), autor canadiense que propuso la teoría contingente de las organizaciones. En efecto, según este autor, la organización es una construcción compleja abierta al exterior y, en consecuencia, influenciada por el mismo. De esta manera, la estructura o la configuración de una organización es fuertemente influenciada por su medio ambiente.

Este enfoque nos enseña que la organización está constituida por «flujos de información», por «mecanismos de coordinación» estructurados y estructurantes, así como por las «constelaciones de trabajo». Aparte de estas precisiones del modelo de análisis, Mintzberg define la organización como una construcción y deconstrucción permanente, gracias a la influencia de factores internos y externos a la misma. Este análisis complejo de la Organización –soportado por una reflexión sistémica– es habitualmente utilizado en las prácticas de intervención organizacional (Nizet y Pichault 1995, 2000). Una lectura de la organización basada en su medio ambiente y en la configuración que la porta – burocracia profesional, burocracia mecanicista, organización *ad hoc*– se revela decisiva para la comprensión de la dinámica organizacional y de la modelación de la complejidad propia a toda organización.

Por otra parte, la originalidad del enfoque estratégico de las organizaciones (Crozier y Friedberg 1977, Friedberg 1997) consiste en el posicionamiento del actor y de su comportamiento estratégico como eje en torno al cual se construye y evoluciona un «sistema de acción concreto».

En efecto, la teoría estratégica puede ser vista como complementaria de la configuracional en el sentido en que esta primera sitúa al actor como el eje del análisis organizacional y como ente capaz de cambiar la estructura y la evolución de la misma y, la segunda presenta una visión más

determinista que va más allá de los intereses de los actores para posicionar en primer plano el impacto del medio ambiente que rodea la organización como elemento determinante de su estructura y su evolución.

La teoría estratégica nos permite comprender hasta qué punto los actores organizacionales son capaces de modificar las reglas del juego de la organización. Los actores, para los cuales el dominio de la información es una ventaja estratégica, utilizan diferentes recursos –más o menos conscientes, más o menos planeados– con el objetivo de obtener el poder que es, evidentemente, un motor comportamental.

Sin embargo, el ejercicio del poder no es otra cosa que un acto de comunicación caracterizado por la puesta en obra de una relación de fuerzas, es decir, de una relación estratégica. Este aspecto nos lanza sobre la pista de la comunicación organizacional en términos de “las vivencias” de los actores. Al nivel de un “sistema de acción concreto”, la comunicación –sinónimo, en este caso, de información–, es vista en términos operacionales y como una de las partes constitutivas del sistema, y no como englobante del mismo, como lo propone la escuela de Lovaina. A las dos lecturas precedentes, la lectura de la organización a través de la teoría culturalista se impone. En efecto, la teoría culturalista de Sainsaulieu (1999a., 1990b., 1987, 1997), sociólogo francés, nos explica los factores internos y externos que intervienen en la construcción de la(s) cultura(s) organizacional(es).

Según este autor, no existe una cultura sino varias culturas o sub-culturas o maneras diversas de ver y de vivir la realidad de la organización. Sainsaulieu explica el concepto de relaciones de “cooperación conflictual” –concepto clave de la sociología organizacional moderna– que implica la existencia de un cierto diálogo, de una concertación colectiva que va más allá de “la lucha por los puestos” (escaños) de los actores, lo cual permite hacer emerger “lo colectivo”.

Es en este marco que el concepto de cultura aparece por la primera vez en la sociología organizacional. El autor explica la manera en que, a través de la cooperación conflictual, los actores llegan a vivir el vínculo social, a construir un sistema de valores, de creencias, de normas y a elegir las maneras de vehicular, tal es el concepto de “función identitaria” del autor.

El aporte de Sainsaulieu es crucial en la lectura comunicacional de la organización pues este autor explica que en ésta existen procesos interaccionales, gracias a los cuales es posible vivir el vínculo social, construir y reconstruir el sistema de valores, de normas y de interacciones y en fin, hacer evolucionar la(s) cultura(s) organizacional(es).

Una negociación permanente entre actores y grupos está íntimamente ligada a los procesos de aprendizaje y de regulación que actúan en permanencia en las organizaciones. El concepto de negociación –ligado al de emergencia del «actor social colectivo»– y a los conceptos de «regulación autónoma», «regulación de control» y «regulación conjunta» son el principal aporte de la teoría regulacionista de Reynaud (1991, 1994, 1997). Para este autor, en la medida en que los actores llegan a aceptar y/o a deformar la aplicación de normas es posible hablar de emergencia

de nuevos modos de regulación social en la organización y, por lo tanto, de nuevas maneras de expresar el vínculo social.

El paso por la teoría de Reynaud nos aporta una visión más larga de los procesos de regulación organizacional. También nos permite comprender que es el conjunto de las interacciones y de las “cooperaciones conflictuales que hace vivir el vínculo social, quien crea una cultura y un reconocimiento colectivo y permite a la organización evolucionar al mismo tiempo que sus actores. De esta manera, los conceptos vehiculados por la sociología nos permiten comprender la importancia de la “acción organizada”. El enfoque pragmático prolonga esta reflexión y nos permite comprender la organización como sistema de comunicación. De allí la importancia del estudio de los comportamientos, de las interacciones, de los códigos culturales, de los modelos de redundancia y de los contextos (Watzlawick 1997, Duterme 2002). Estos conceptos, que abordaremos en el punto siguiente, nos permiten analizar la cultura Organizacional y el lugar determinante que ocupa la comunicación en la definición de la misma. .

## El enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina

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, Pirson 1998, Defourny 1991 y Salamanca 2003).

La teoría sistémica de las organizaciones de Morin (1977), teoría de base del enfoque pragmático, nos permite comprenderla 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 tanto 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. Grosso modo, podemos decir que el modelo de redundancia está constituido por

las “cadenas de in-teracción” 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. Dicho en otras palabras, el conjunto de modelos de redundancia permite la movilización, la transformación, la desaparición y la emergencia de nuevas normas y, por ende, de nuevos modos de regulación: se trata, en el fondo, de la modificación de los códigos culturales.

En las organizaciones, distinguimos la coexistencia de dos grandes tipos de códigos culturales que el actor se apropia desde su nacimiento y gracia a los cuales socializa. Por una parte están presentes los “códigos culturales societales. La teoría proxémica de Hall (1971, 1979, 1984, 1992) nos permite comprenderla manera en que la adaptación a códigos culturales extranjeros es ardua pues existe un “lenguaje silencioso” (tácito), una manera de actuar que no está escrita en ninguna parte, un orden analógico incomprensible a primera vista cuya comprensión es, sin embargo, esencial para la adaptación a un nuevo contexto o a una nueva cultura. Los códigos culturales societales están 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, también, de códigos comportamentales. En general, estos dos tipos de códigos se completan y se manifiestan por medio de las cadenas de interacción. Pe 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, en el 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 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 organiza-ción 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 Jugaren 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.

Detengámonos ahora en la definición de la comunicación interna. El análisis de la manera en que los diferentes niveles o jerarquías de contextos se entrelazan nos permite comprender el sentido colectivo acordado a las interacciones y a los códigos culturales en organización.

Por comunicación interna comprendemos el conjunto de comportamientos y de modelos de redundancia – que tienen lugar en contextos diferentes– regulados por los códigos culturales. El sintagma “comunicación interna” es utilizado de manera diferente –a veces opues-ta– por sociólogos, profesionales de la administración de empresas, por psicólogos y por los profesionales de la comunicación. Sin el ánimo de profundizar las diferentes versiones del tema, consideramos importante nombrar dos, a nuestro criterio, las más representativas. Esta distinción nos permite comprender nuestra visión– enfoque comunicacional de la escuela de Lovaina.

El enfoque operacional de la comunicación –primera lectura de los fenómenos de comunicación organizacional– se centra en la manera en que los mensajes son transmitidos. En este marco, los autores hablan de comunicación interna para describir el conjunto de dispositivos o de útiles de información como por ejemplo las instrucciones, las órdenes, las directivas, etc. Estos dispositivos son, evidentemente, aspectos constituyentes de la comunicación. Sin embargo éstos reivindican exclusivamente el aspecto instrumental de la misma, es decir, la información de mando y de control de gestión. El enfoque integrativo viene principalmente de la toma en cuenta de la importancia del factor humano en la producción.

De esta manera «la moral de las tropas» y la motivación se convirtieron en temas ampliamente abordados desde hace más de treinta años. En este marco, la «dimensión integrativa de la comunicación» es el conjunto de acciones que la organización coordina con el objetivo de motivar y de mantener una cierta cohesión interna en tomo a un cierto número de valores. Evidentemente, este enfoque pone en relieve una cuestión importante: la del reconocimiento colectivo en tomo a los valores, las normas, las representaciones, etc.

Cuando hablamos de comunicación interna, vemos que estos dos enfoques pueden causar una confusión entre la comunicación organizacional (los comportamientos, los fenómenos, las interacciones observadas) y la comunicación “de” organización (las políticas llevadas a cabo para influenciar los comportamientos). Sin embargo, esta última pone en relieve solamente una parte del universo de significaciones de la organización y una voluntad de “regulación de control”, por lo tanto, de una “comunicación controlada” de parte de la cima estratégica de la organización. Las políticas –o estrategias– de comunicación y de información formuladas por el management o la cima estratégica de una organización constituyen una parte importante de la comunicación interna pero son, según nuestro enfoque, solamente una dimensión de la misma.

En conclusión, la comunicación interna no está limitada al control y a la gestión de los aspectos operacionales, de gestión de la comunicación de los miembros de una parte de la organización sobre otra parte. 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 consiste en analizar una realidad, comprender las convicciones y las necesidades, elaborar una visión del punto de llegada, Cristalizar un cambio es “la acción de dar coherencia, fuerza... para ser coherente mientras se toma forma”. En otras palabras, es la realización, en la práctica cotidiana, de la visión inicial. Puede que sea demasiado simplista afirmarlo, pero no hay cambio sin deseo de realización (Paquette)

Concebir un cambio es ayudar al demandante a formular un objetivo y darle los elementos metodológicos necesarios para realizado. 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 innovador.

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 las cuales la metacomunicación y el metapilotaje juegan un rol decisivo en la inducción del cambio. 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.

Con el objetivo de presentar y profundizar las temáticas ligadas a la inducción del cambio y al pilotaje comunicacional de la intervención abordaremos la cuestión del cambio y del aprendizaje en las organizaciones. Luego abordaremos el sistema de intervención y los sub-conjuntos que lo componen así como el proceso de intervención. Posteriormente, explicaremos los conceptos de dispositivo de pilotaje corriente o de primer grado y el de dispositivo de pilotaje comunicacional, de segundo grado de la intervención o metapilotaje. Para terminar, daremos algunos indicadores del dispositivo de metapilotaje y presentaremos el modelo de análisis de inducción del cambio en las organizaciones.

### a. 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 lo concebimos en el 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 pues las nuevas informaciones adquiridas permiten reajustar la dinámica organizacional y conservar el equilibrio necesario para la sobrevivencia y el desarrollo del sistema de comunicación llamado organización.

El segundo nivel, más profundo, es el cambio innovador. Es de tipo “meta” con respecto al adaptativo, es decir, qué 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.

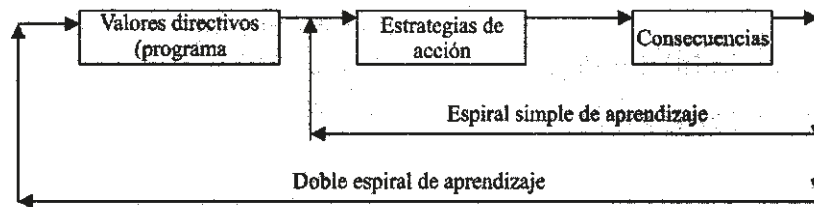
Este cambio es una transformación de la cultura organizacional y supone una apropiación colectiva de la nueva realidad y de los nuevos códigos culturales. Es también un hecho organizacional que implica la convicción de los actores en cuanto a su puesta en marcha. El cambio innovador supone la emergencia de la doble espiral de aprendizaje o ‘double 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 innovador 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 cambio, sea adaptativo o innovador, es una realidad organizacional que puede ser igualmente interpretada a partir de la perspectiva estratégica (Crozier y Friedberg 1977), éste es definido como “lo que está en juego” (les enjeux), es decir, que frente a éste los actores de un «sistema de acción concreto» no pueden ser indiferentes.

En consecuencia, la ruptura con los antiguos «círculos viciosos» y la llegada de nuevos «círculos viciosos» depende de los actores y de su manipulación de los «márgenes de maniobra», con miras a la modificación de las relaciones de poder o estrategias precedentes. En este marco, el cambio implica el encuadre de los intereses, de las hábitos y la transformación del sistema de relaciones estructuradas. Sin embargo, «nadie cambia por decreto» y, si los actores cambian poniendo en marcha nuevos tipos de interacción, es porque encuentran un interés y un beneficio en este cambio.

### **Espiral simple y doble espiral de aprendizaje de Argyris y Schön**



Para comenzar, a partir la espiral simple de aprendizaje (simple loop) –concepto de cambio adaptativo–, consistente en una rees

El aprendizaje es un proceso de cambio (Bateson 1977, Argyris y Schön 1978,1996). Sin embargo, una organización, concepto abstracto que designa la unión de actores en torno 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” plaza 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 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. tructuración de estrategias de acción, de normas y/o de procedimientos. Enseguida encontramos ta doble espiral de aprendizaje (double loop) que consiste en una reestructuración de valores directivos de la organización. El paso a esta segunda espiral implica que las nuevas informaciones obliguen a poner en duda los principios directivos de la organización para llevarla a una reestructuración de los principios fundadores. Esta reestructuración es representada por un nuevo encuadre del contexto del sistema de acción, es decir, la modificación interaccional y de las representaciones organizacionales.

#### **b. 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 que 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.

**Rejilla de intervención psicosociológica de la inducción del cambio**

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

Esta rejilla de análisis pone en relación la intervención y la inducción del cambio. Los ejes tipológicos elegidos corresponden, 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 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.

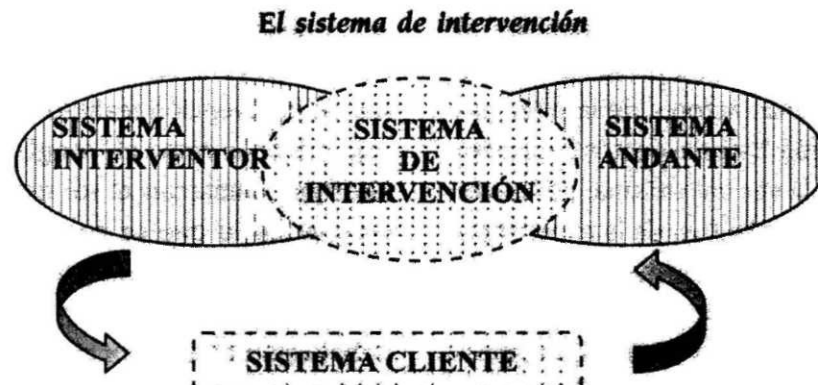
El tipo de implicación del interventor-consultor con respecto a la organización cliente se puede dividir en dos modos: • Distanciado: si el interventor-consultor conserva el dominio completo o parcial del proceso (objetivos, métodos, resultados...), ese tipo de implicación, cruzado con un modo de intervención 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. En este caso, el interventor-consultor puede permanecer «alejado» de la organización y, al mismo tiempo, tiene la posibilidad de modificar los funcionamientos internos. La particularidad de la formación de adultos, según Sainsaulieu (1975), es su objetivo instrumental pues ésta busca ir más allá del plan individual para influenciar la estructura organizacional. De esta manera, la formación permanente de adultos lleva a la modificación de comportamientos colectivos y alcanza un nuevo equilibrio social, tanto sobre el plan de las decisiones como sobre el de la definición de las tareas y de las especializaciones socio profesionales. • 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 este marco, la importancia de los aspectos

éticos y metodológicos en la intervención es crucial pues el resultado debe ser una información sistemática que permitirá, a la cima estratégica de la organización, actuar con mejor conocimiento de causa. • 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.

### c. 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 estas partes y se 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 1997), 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 estatus particular. Los miembros de estos sistemas actúan protegidos por la legitimidad de la intervención. De hecho, se trata de “sistemas de acción concretos” en los cuales los actores intentan poner en marcha diferentes estrategias, unas más conscientes y/ o estructuradas que las otras, para beneficiar de una situación momentánea de poder: la intervención. En efecto, en función de lo que está en juego (“les enjeux”) y de los intereses particulares personales y/o grupales, es posible hablar de “demanda explícita”, “demanda implícita” y de la “agenda secreta” de la intervención (Selvini 1984). Sin embargo, los límites de estos sistemas no son fáciles de establecer. 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 tan fácil pues la “bruma” en cuanto a la definición de los objetivos y roles –por no citar que dos aspectos–, 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 es legitimada en función de criterios tales como el prestigio y la experiencia del mismo o el de la reputación de la empresa donde trabaja. Sin embargo, y reduciendo el argumento a un plano puramente material, el interventor-consultor vende su tiempo, un tiempo consagrado a la relación, a la preparación, a la puesta en marcha de la intervención y a la posibilidad ofrecida por éste de inducir el cambio en la organización cliente.

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.

En el marco de la intervención psicosociológica, el interventor-consultor funda su intervención en una relación de cooperación y de elucidación permanentes. En el marco de la intervención clínica de de Saint-Georges (2002), el interventor funda su intervención en la relación de colaboración y de facilitación, es de-cir, en el dominio del método que permite llegar al objetivo trazado. Al contrario, para las escuelas de gestión (management), el lugar ocupado por él aspecto relacional e intuitivo es secundario con respecto a la “racionalización” de la profesión y con el tipo de intervención y de inducción de cambio buscado. En efecto, los procesos de intervención realizados bajo métodos como el “reengineering” enmarcan el rol del consultor en lo que se conoce como “tecnocracia” que tienden a la racionalización de todo trabajo emprendido por el mismo (Salamanca y Glaude 2001). Desde el inicio de la intervención, el interventor-consultores 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 1994, 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, una toma en cuenta de 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 1962). 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 de 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 este 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 de manda 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 los éste.

A menudo, el objeto de la demanda es puramente instrumental (Selvini 1984, Sainsaulieu 1996, de Saint-Georges 2000, Boqué 1998, 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 miembros del sistema cliente que definiremos adelante.

Este sistema de acción provisorio –abierto/cerrado– en 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 del interventor y en el cual «la bruma» en el plan de su delimitación podría constituir un obstáculo para el pilotaje de la intervención.

En este sentido, la delimitación de las fronteras del sistema de intervención es un tema importante del análisis pues de ésta dependen numerosos factores que el interventor-consultor y los miembros del sistema deciden o no de incluir en las fronteras del mismo.

Sin embargo, toda frontera es vaga, confusa, y el interventor-consultor debe hacer frente a esta situación, a esta complejidad de relaciones entre los miembros de cada uno de los sub-sistemas y, sobre todo, en la manera en la cual regulará la totalidad de contextos en interacción.

El sistema de intervención, al mismo tiempo que los subsistemas 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 la 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 innovativo, a este sistema le compete la puesta en marcha del mismo. d. 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. Ésta, marcada por la especificidad, la historia, los intereses y una cierta racionalidad propia a cada parte, determina el desarrollo de la intervención. La situación paradójica de partida puede quedarse «irresuelta» y las consecuencias pueden ser importantes (posicionamiento de la relación errada, persistencia y/o agravación de las situaciones paradoxales, 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. En caso de ausencia de éste, el interventor– consultor sería llevado a percibir el sistema demandante como «cliente» de la demanda, abandonando el carácter «de objeto y de sujeto» del resto de la organización cliente. 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 en 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). En realidad, la evolución de la demanda es encuadrada por un posicionamiento científico y una metodología de facilitación y/o de elucidación, en el sentido psicosociológico del término. 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), Sainsaulieu (1996), Duterme (2002) y Boque (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 el sentido de Saint-Georges (2000). 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. De Saint-Georges (2002) ha analizado casos de intervención en los cuales el nivel de análisis inadecuado ha llevado no solamente a la agravación del problema sino a la pérdida de confianza en la intervención y en todos los actores ligados a la misma, comprendido el propio interventor-consultor.

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 están 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 innovador?)



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 delimitado 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 en 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. Recordemos que todo sistema tiende al equilibrio homeostático y que siempre tiene una tendencia a volver a sus “juegos relacionales” anteriores a los cuales los actores ya están acostumbrados.

### e. Dispositivo de pilotaje corriente y metapilotaje

Luego de haber pasado revista de 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 la 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 oponen en el sentido en que de la elección del pilotaje corriente o de 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 innovador, 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 innovador está íntimamente ligado a la presencia de un metapilotaje y de un nivel de aprendizaje profundos; el metapilotaje sería una garantía para el éxito de la misión (Salamanca 2003),

## f. Algunos indicadores del metapilotaje

La lista de indicadores que daremos a continuación ha sido confrontada con el análisis de casos de intervención que tenían como objetivo la inducción del cambio innovador (Salamanca 2003). Ésta presenta, de manera general, los principales elementos «comunicacionales» que privilegiaría el interventor-consultor para ejecutar un metapilotaje de la intervención y una inducción del cambio en acuerdo con esta perspectiva comunicacional. Los indicadores se sitúan en tres grandes etapas

de la intervención: el análisis, la contractualización de la demanda (o firma) del contrato) y el proceso de intervención, que comprende la retirada del interventorconsultor.

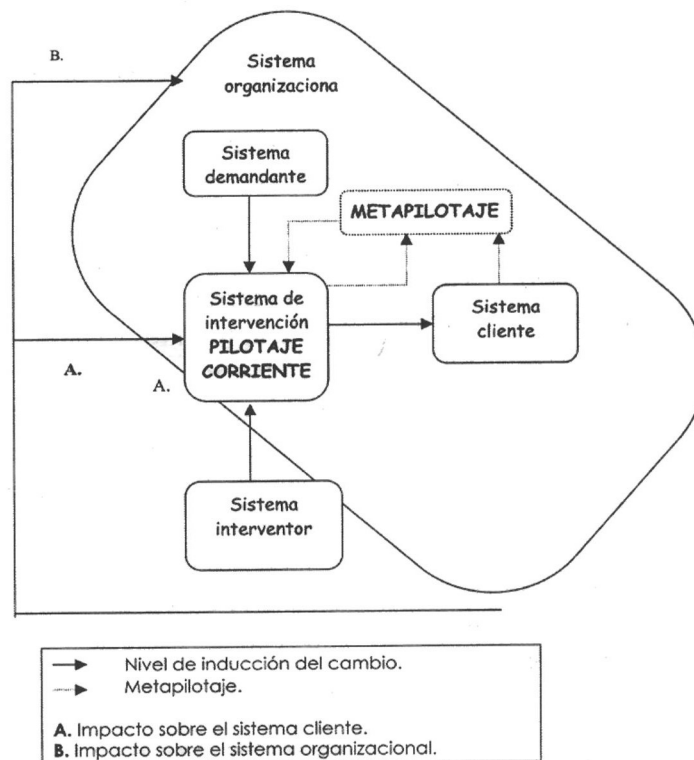
Indicadores –por etapas– de metapilotaje de la intervención	
ETAPA	INDICADORES
Análisis de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y delimitación del sistema demandante.</li> <li>• Comprensión y discusión el nivel de análisis adecuado y el contexto de la demanda.</li> <li>• Análisis de la(s) “demanda(s) explícitas”, “implícita(s)” y de la “agenda secreta” de la intervención. • Re–enquadre de la relación paradójal.</li> <li>• Delimitación de las instancias del sistema de intervención, de los roles de los sub-conjuntos y/o de los actores que hacen parte de los mismos.</li> <li>• Determinación de la manera en la cual se regulará la intervención: política de comunicación, evaluación en curso de intervención...</li> <li>• Análisis de las soluciones que ya se intentaron y de sus resultados.</li> <li>• Puesta en marcha de un contexto favorable de intervención; inicio de una relación de colaboración y de participación.</li> </ul> <p>Análisis entre la relación del método de intervención, la configuración de la organización cliente y la inducción del cambio.</p>
Contractualización de la demanda o firma del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitación del nivel de análisis de la intervención.</li> <li>• Determinación del tipo de intervención a ejecutar (rejilla de Saint-Georges 2000).</li> <li>• El contrato de intervención: –Lugar acordado a los objetivos, la metodología, los procesos...                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Política de comunicación y de información de la intervención.</li> <li>– Instancias, roles y compromisos de las instancias y de los miembros del sistema de intervención.</li> <li>– Dispositivo de evaluación en curso de intervención.</li> </ul> </li> <li>• Restitución colectiva –y compartida– de la demanda.</li> </ul>
Proceso de realización de la intervención y Partida del interventor-consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resolución de conflictos.</li> <li>• Contexto favorable para la puesta en marcha del cambio o de su continuación.</li> <li>• Mantener el contexto de diálogo y de colaboración entre los miembros del sistema de intervención.</li> <li>• Asegurar un relevo para el seguimiento del cambio.</li> <li>• Política de comunicación y de información con respecto al fin de la intervención y a la partida de los consultores.</li> <li>• ¿Los consultores se hicieron “necesarios” para la puesta en marcha del cambio?... Marcar el “fin” del a relación de ayuda y seguir, al mismo tiempo, la puesta en marcha del cambio.</li> </ul>

Indudablemente, explicitar cada uno de estos factores requeriría un capítulo aparte (Salamanca 2003), sin embargo, el cuadro presentado puede servir como “modelo de referencia “teórico y metodológico del metapilotaje. g. Modelo de análisis de los modos de pilotaje de la intervención y de la inducción del cambio en las organizaciones

Para terminar este artículo, presentaremos el modelo de análisis de los modos de pilotaje de la intervención y de inducción del cambio en las organizaciones. Este modelo, respetuoso del marco

teórico de la escuela de Lovaina y del marco metodológico de intervención y de inducción del cambio propuesto por el autor (Salamanca 2003), presenta los sub-sistemas que participan en la intervención. El sub-sistema que hemos llamado “sistema organizacional”, que aparece en la parte superior del modelo englobando el sistema demandante, de intervención y cliente, representa la organización en la cual se efectúa la intervención. Este sistema se diferencia del sistema «cliente» pues, a veces, este último no recubre la totalidad de miembros de la organización. El sistema organizacional y el sistema cliente están directamente implicados por la inducción del cambio.

### Modelo de análisis de los modos de pilotaje de la intervención y de inducción del cambio en las organizaciones



Las flechas continuas indican, de una parte, los niveles de cambios posibles (A. y B.) y, de otra parte, el vínculo entre los sistemas demandante, de intervención, interventor, cliente y organizacional. De este manera, el sistema de intervención reúne en su seno los miembros de los sistemas demandante e interventor –y, de la misma manera, en ocasiones, los miembros del sistema cliente–, constituyendo una nueva entidad. La acción del sistema éste puede generar un cambio organizacional, un nivel superior, como lo indica la flecha B.

En el recuadro “sistema de intervención” hemos incluido el “pilotaje corriente”. En efecto, desde el punto de vista comunicacional, siempre habrá un dispositivo de pilotaje de la intervención y una metacomunicación corriente.

El recuadro “metapilotaje” indica un dispositivo de segundo nivel y es el eje central del modelo. La flecha circular que procede y parte de este recuadro indica la existencia de un nivel superior o de una relación estrecha con el sistema de intervención y, por ende, de un nivel superior del dispositivo de metapilotaje y de metacomunicación. Para llegar a la inducción del cambio de tipo innovador –a la escala del sistema organizacional (B.) o a la escala del sistema cliente (A.)–, es indispensable pasar por el dispositivo de metapilotaje. La ejecución de este dispositivo indica la capacidad de regulación del sistema de intervención en sí mismo o, en otras palabras, la regulación de la metacomunicación de primer grado.

## 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 clave: el cambio y el aprendizaje. En efecto, el uno no existe sin el otro. La inducción del cambio de tipo innovador constituye un claro ejemplo de esta relación. Concretamente pensamos que el concepto de “doble espiral de aprendizaje” (double loop) de Argyris (1995) corresponde al de cambio innovador pues la mejor prueba de la existencia de este 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 innovador. 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 el primero y el segundo 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.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G. et LIVIANY. (1996) Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Éditions du Seuil, París.
- 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.
- ARGYRIS C. et SCHÖN D. (1978) Organizational Learning: a theory of action perspective, Reading, Mass., Addison-Wesley Publishing Company, USA.
- AUBERT N. et DE GAULEJAC V (1991) Le coût de l'excellence, Éditions du Seuil, Paris.
- BATESON G. (1988) Mind and nature: a necessary unity, Bantam Books, Toronto.
- BATESON G. (1984) La nature et la pensée, Éditions du Seuil, 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 M. (1996) L'administration publique face aux problèmes du changement, Éditions du Seuil, Paris.
- CROZIER M. (1994) L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel, Interéditions, Éditions du Seuil, Paris.
- CROZIER M. (1987) État modeste, état moderne, stratégie pour un autre changement, Éditions Fayard, Paris.
- CROZIER, Michel y Erhard FRIEDBERG (1990). El actor y el sistema. Las restricciones de la acción colectiva, Alianza Editorial Mexicana, México.
- CROZIER M. (1963) Le phénomène bureaucratique, Éditions du Seuil, Paris.
- DEFOURNY V. (1991) Organisation et pilotage stratégique de la communication. These 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 métacommunication 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.
- DUBOST I., ARDOINO J. et LEVY A. (1980) L'intervention institutionnelle, Ed. Payot, Paris.

- DUTERME C. (2002) La communication interne en entreprise: l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, De Boeck Université, Bruxelles.
- DUTERME C. (1992) Organisation et changement: un regard sur l'intervention, Mémoire de licence, F.O.R.A., Faculté des Sciences Économiques, Sociales et politiques, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.
- FRIEDBERG E. (1997) Le pouvoir et la règle, dynamiques de l'action organisée, 2eme édition revue et complétée, Éditions du Seuil, Paris.
- HALL E. (1992) La danse de la vie: temps culturel, temps vécu, Éditions du Seuil, Paris.
- HALL E. (1984) Le langage silencieux, Éditions du Seuil, Paris.
- LEVY A. (1997) Sciences cliniques et organisations sociales: sens et crise du sens, Presses Universitaires de France, Paris.
- MINTZBERG H. (1990) Le management: voyage au centre des organisations, Éditions d'organisation, 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. (1994) Sociologie, Éditions du Seuil, Paris.
- MORIN E. (1991.a.) La méthode 4: les idées, leur habitat, leur vie, leurs moeurs, leur organisation, Éditions du Seuil, Paris.
- MORIN E. (1991 .b.) Introduction à la pensée complexe, Éditions ESF, Paris.
- MORIN E. (1986) Anthropologie de la connaissance, Éditions du Seuil, Paris.
- 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.
- MUCCHIELU A. (1998 a.) Approche systémique et communicationnelle des organisations, Armand Colin, collection U, série «Sciences de la communication», 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.
- PAGES M. (1984) La vie affective des groupes: esquisse d'une théorie de la relation humaine, Éditions Dunod, Paris.
- PETIT F. (1979) Introduction à la psychosociologie des organisations, Privat Editeur, Toulouse.
- PICHAULT F. (1996) Ressources humaines et changement stratégique: vers un management politique, De Boeck Université, Bruxelles.
- PICHAULT F. et NEETJ. (2000) Les pratiques de gestion de ressources humaines, Éditions du Seuil, Paris.

- PICHULT F. et NIZET J. (1995) Comprendre les organisations: Mintzberg à l'épreuve des faits, Gaetan 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 réputation sociale. 3eme édition, Armand Colin, Paris.
- REYNAUD J.-D. et al. (eds) (1997.b) Les systèmes de relations professionnelles: examen critique d'une théorie, Éditions du CNRS, Lyon, CRPL.
- SAINSAULIEU R. (1997) Sociologie de l'entreprise, organisation, culture et développement, Presses de Sciences Politiques et Dalloz, Mayenne.
- SAINSAULIEU R. (1992) L'entreprise, une affaire de société, (ouvrage collectif), Presses de Sciences Politiques et Dalloz, 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 CLACO, Louvain-la-Neuve, Bélgica.
- SELVINI PALAZZOLI M., ANOLLI L., DI BLASIO P. et GIOSSI L. (1984) Dans les coulisses de l'organisation, Éditions ESE Paris.
- SED/INI PALAZZOLI M., GRILLO S et D'ETTORRELL. (1983a.) Le magicien sans magie, ou Comment changer la condition paradoxale du psychologue dans l'école", Éditions ESF, 2eme édition, Paris.
- SELVINI PALAZZOLI M., BOSCOLO L., CECCHIN G. et PRATA G. (1983b.) Paradoxe et contre-paradoxe: un nouveau mode thérapeutique face aux familles à transaction schizo-phréniques, Editions ESF, 4eme édition, 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 R, BEAVIN H., JACKSON D. (1972) Une logique de la communication, Éditions du Seuil, Paris.
- WINKIN Y. (1996) Anthropologie de la communication; de la théorie au terrain. De Boeck Université, Bruxelles.
- WINKIN, Y. (dir.) (1981) La nouvelle communication, Éditions du Seuil, Paris. ARTÍCULOS



- CROZIER M (1994) "Le problème de l'action collective. L'éducation du regard", in RAVE F. (dir.) L'analyse stratégique, sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels autour de Michel Crozier, Éditions du Seuil, Paris, pp. 236-251.
- CROZIER M. (1975) "Organisation et changement, vers une nouvelle méthodologie de l'action >, in Maîtriser le changement dans l'entreprise?, textes choisis, Éditions d'organisation, Paris, pp. 45-54.
- 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 R (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 R (2000) "La «formation-symptôme». Intervention et changement dans les organisations», in Revue Communication et Organisation ? Numero 17, 2 semestre, Université Michel-de-Montaigne, Bordeaux 3, pp. 195-218.
- DE Saint-Georges R (nov. 1993) < Culture d'entreprise, communication interne et stratégie de changement», in Revue Communication et Organisation, les relations publiques face à la théorie, N 4, GREC/O, ISI, Université Michel de Montaigne 3, Bordeaux, pp. 71-93.
- DE Saint-Georges R (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.
- FRIEDBERG H. (1992) "Les quatre dimensions de l'action organisée", in Revue française de sociologie, XXXIII, Paris, pp. 531-557.
- HATCHUEL A. (1994) «Connaissance et pouvoir. L'analyse stratégique des organisations revisitée», in RAVE, Francis (dir.) L'analyse stratégique: sa genèse, ses applications et ses problèmes actuels autour de Michel Crozier, Éditions du Seuil, Paris, pp. 211-219.
- LEVY A. (2001) Le changement social et l'intervention dans la perspective de la psychosociologie in VRANCIEN D et KUTY O (Éds), la sociologie et l'intervention enjeux et perspectives, De Boeck Université, Bruxelles, pp. 191-210.
- LEVY A. (1980) "L'intervention comme processus", in L'intervention institutionnelle, Payot, Paris.
- 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 5eme 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.

- SAINSAUUEU R. (1987) «Culture d'entreprise », in Sociologie de l'organisation et de l'entreprise, Presses de Sciences Politiques et Dalloz, Paris, pp. 205-226.
- SAINSAUUEU R. (1975) «L'effet de la formation sur l'entreprise», in Maltriser 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.

## NOTAS

- \* 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).Mail: salamanca@reco.ucl.ac.be
- 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 de este profesional. 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/demandante) 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 reencuadre 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.