



14

Comunicación organizacional

Cultura y gestión para el cambio

Quito - Ecuador
2006

**Comunicación organizacional,
cultura y gestión para el cambio**

© Varios autores

Primera Edición

1.000 ejemplares - Marzo 2006

ISBN-13: 978-9978-55-059-5

ISBN-10: 9978-55-059-3

Código de Barras 9789978550595

Registro derecho autoral N° 024007

Portada:

José Tobar

Diagramación texto:

Fernando Rivadeneira León

Impresión:

Editorial "Quipus", CIESPAL

Quito – Ecuador

Los textos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento del CIESPAL

Contenido

Presentación	7
El futuro de la comunicación en las organizaciones <i>Joan Costa Solá Segales</i>	9
Comunicación para la gestión del cambio en las organizaciones <i>Sandra Fuentes Martínez</i>	31
Aprendizaje basado en la gestión de la comunicación <i>Germán Hennessey Noguera</i>	53
La gestión de la calidad <i>Camilo Andrés Aljure Saab</i>	81
Nuevos modos de crear y gestionar cultura <i>Amaia Arribas Urrutia</i>	99
Gestión por competencias: un nuevo recurso para gestionar el cambio organizacional <i>Ruth Pacheco González</i>	119
La cultura y la tecnología: entornos virtuales para el crecimiento corporativo en contextos inestables <i>Marcelo Manucci Guilleron</i>	141

Comunicación para la gestión del cambio

*Sandra Fuentes Martínez**

Introducción

¿Por qué la comunicación es un eje estratégico para gestionar el cambio en las organizaciones?

Esta pregunta se responde en cuatro partes. En la primera parte se describe qué es el cambio y sus implicaciones en las organizaciones; a partir de esta descripción, se analiza la relación del entorno, el cambio y la comunicación. En esta sección se presenta la fundamentación teórica comunicacional y de cambio organizacional.

En la segunda parte, se presentan cinco fuerzas de cambio que el entorno actual ejerce en la organización y como se gestionan desde la comunicación.

Finalmente, se proporcionan lineamientos comunicacionales para gestionar con éxito el cambio en las organizaciones, evidenciando que la comunicación es el eje estratégico para el desarrollo de este proceso, que es permanente, y por tanto, tiene un inicio más no un fin.

* Colombiana; diseñadora industrial y especialista en Comunicación Organizacional. Consultora. Directora de la Especialización en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana Bogotá – Colombia.

1. Cambio y comunicación

1.1. ¿Qué es el cambio? y ¿qué es cambio organizacional?

El cambio es el resultado de la alteración, variación o modificación que el entorno y el dintorno ejercen sobre las organizaciones. *“El cambio no tiene fin, no tiene forma ni estructura fija; es dinámico; es un proceso de evolución constante.”*¹ He aquí la paradoja del cambio: cambio y estabilidad, dos opuestos que coexisten al mismo tiempo. Por tanto, la gestión del cambio se debe concebir como una dinámica donde se enfrenta el cambio dentro del cambio.

Cada época tiene una dinámica diferente de cambio (*ver gráfico 1*); en las ultimas décadas esta dinámica ha sido vertiginosa y acelerada; la nueva variable es la velocidad; esto ha obligado a estados, organizaciones y a cada ser humano a adaptarse y a ser flexibles al entorno. El entorno es quien genera la fuerza de cambio en el medio organizacional.

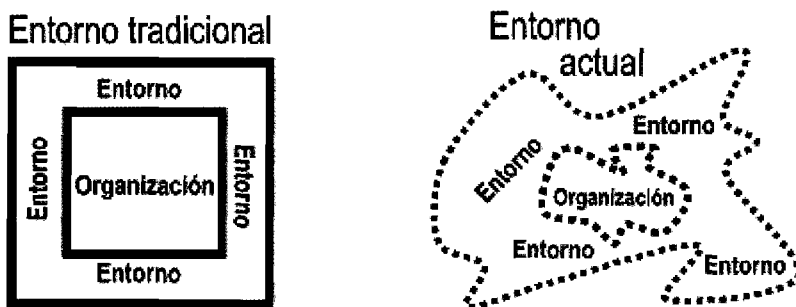


Gráfico 1 – Cambios en el entorno.

1 Malott, Maria, Paradoja del Cambio organizacional, Editorial Trillas, México, 2001, p. 20

*“El concepto jerárquico piramidal trató de dar estabilidad casi eterna en toda organización, porque se creía que los cambios constantes desmotivan, aumentan el sentimiento de inseguridad y problematizan a las personas”.*² Las organizaciones han evolucionado y el cambio se ha convertido en una constante; los procesos de globalización, los diversos modelos de administración, los cambios en la gestión del talento humano, entre muchos otros, llevan a que en nuestra época los niveles de exigencia del entorno en términos de competitividad, productividad e inmediatez, requieran que las organizaciones cuenten con un sistema de cambio organizacional permanente, donde la comunicación y la información se convierten en el eje de gestión.

El cambio se debe gestionar, se debe planificar y sobre todo se debe asumir. El cambio solo se puede producir cuando en la organización existe un compromiso con el cambio. Este compromiso se construye desde la alta dirección hacia todas las esferas de la organización y se realiza de manera gradual, aunque a veces se producen cambios de transformación.

Evidentemente, existen dos formas de gestionar el cambio estratégico en las organizaciones: el gradual y el de transformación. La decisión de cual tomar es directamente responsabilidad de la alta dirección, la cual puede asumir un papel proactivo o reactivo (*ver grafico 2*). En cualquiera de las formas, la alta dirección, antes de iniciar el proceso de cambio, debe conocer y evaluar su cultura organizacional y apoyarse en una base sólida y estructurada de comunicación y de información.

2 Zimmermann Arthur, Gestión del cambio organizacional, Ediciones Abya-Yala, Ecuador 1998, p. 13

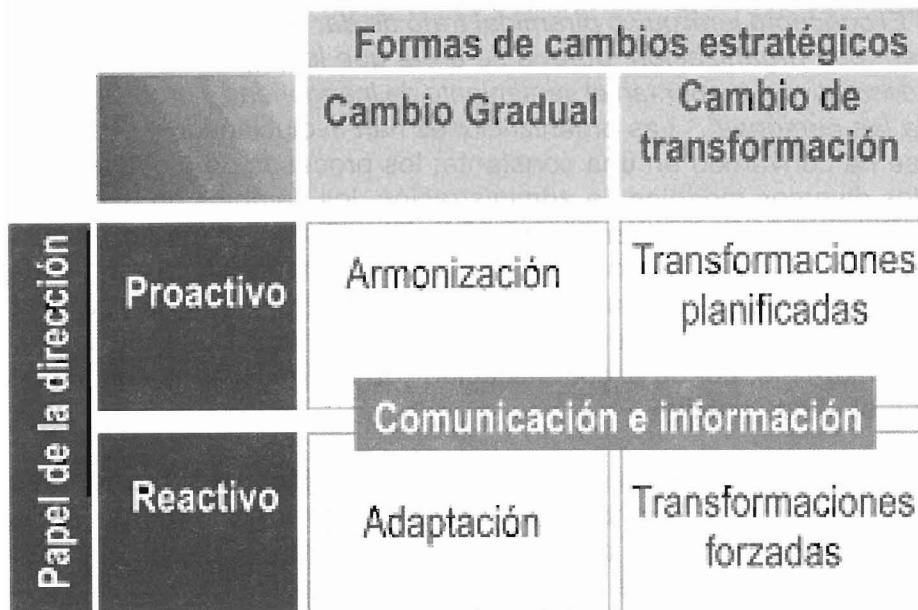


Gráfico 2 – Formas de cambio estratégico en las organizaciones

El cambio estratégico gradual ha sido estudiado por Quin³ en grandes empresas multinacionales, donde concluye: que la mejor manera de describir un proceso de dirección dentro de un entorno cambiante es el **incrementalismo lógico** (gráfico 3). Los directivos tienen una visión en la que quieren que esté la organización en los años venideros, y tratan de llegar hasta allí paulatinamente. Estos procesos no solo son responsabilidad de la alta dirección, sino que se debe fomentar en los niveles inferiores (o subsistemas) de toda la organización. Por tanto, los procesos de cambio organizacional que son graduales implican una alta participación, y son un desarrollo deliberado de una estrategia de *aprender haciendo*.

3 La investigación de J.B Quin se desarrolló sobre el cambio estratégico en las empresas, y fue publicado en *Strategies for Change*, Irwin 1980.

*“Algunos autores afirman que este cambio gradual puede, y debe, dirigirse de manera proactiva y así lograr que la organización siga en contacto con el entorno y se anticipe a las necesidades de cambio, lo que se puede conseguir mediante la **armonización** de las formas de actuar actuales. Otros afirman que, puesto que no siempre es posible anticipar la necesidad de cambio, las organizaciones reaccionan a presiones externas competitivas o del entorno. Los directivos pueden no ver la necesidad de realizar grandes cambios estratégicos, sino que adaptan el paradigma existente y las formas de actuar dentro de dicho paradigma.”⁴*

Por tanto, se puede afirmar que es ventajoso para la organización que los cambios se desarrollen de manera gradual. Así, el cambio se basará en la cualificación, las rutinas y las creencias de los miembros de la organización, por lo que será un cambio eficiente.

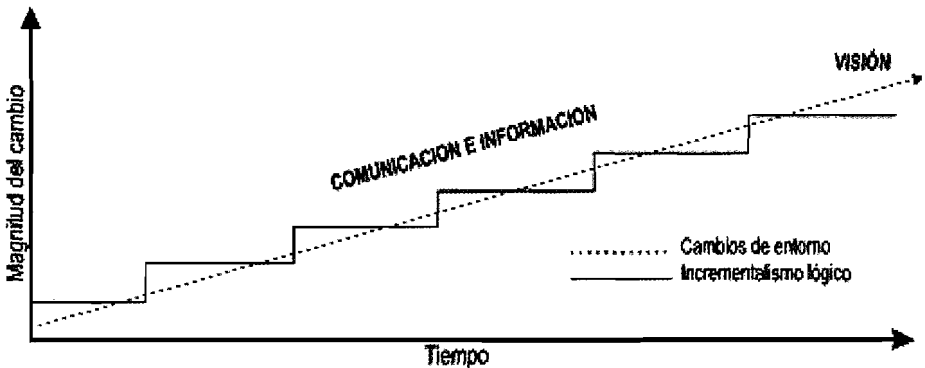


Gráfico 3 – Dinámica de cambio gradual - incrementalismo lógico

4 Ferry Johnson, Kevan Acholes, Dirección estratégica, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2001, p. 445

- Los procesos de internacionalización
- El mercado
- Las finanzas
- La innovación y la tecnología
- El talento humano

Por otra parte, *“el **cambio estratégico de transformación** es aquel que no puede realizarse en el marco de los paradigmas y de las rutinas actuales de la organización: implica cambiar los supuestos que se dan por sentados y la forma en que hacemos las cosas aquí”⁵*. Esta tipología de cambio se presenta de forma planeada o forzada. La primera es posible cuando los directivos anticipan la necesidad de la transformación, porque cuentan, tal vez, con un sistema de información bien estructurado, esto permite tener el tiempo y el espacio para planificar el cambio y transformar a la organización. La segunda se presenta cuando existen desviaciones estratégicas internas que perjudican la productividad y competitividad de la organización, o cuando otros cambios en el entorno son tan importantes que ésta se ve forzada a un cambio de transformación.

En los dos tipos de cambio estratégico se debe buscar el compromiso y la participación de todos los actores de la organización y es allí donde la labor de los gestores de la comunicación es de vital importancia. El diseño, formulación y ejecución de un plan de comunicación e información se hacen necesarios debido a que la organización debe persuadir, informar permanentemente y, sobre todo, motivar a la acción de cambio.

Adicionalmente, el contar con una gestión estratégica de comunicación y de información permite a la alta dirección gestionar la incertidumbre⁶ del entorno, buscando conocer las fuerzas de cambio que ejercerán sobre ella.

5 Ibidem , p. 446

6 Concepto trabajado por Marcelo Manucci en su libro Comunicación corporativa estratégica. “La incertidumbre es un estado en la relación observador/observado..... La incertidumbre define una posición en la cual la previsibilidad es escasa y el porvenir es incierto..... Desde

1.2. Relación ECC

Entorno – Cambio - Comunicación

Existe una relación intrínseca entre entorno, cambio y comunicación.

El entorno actual se caracteriza por ser una sociedad de organizaciones que están interrelacionadas unas con otras y que ejercen fuerzas de cambio entre sí. Es decir, en el entorno actual se presenta la misma ley de bivalencia de la comunicación que expone Antonio Pasqual: *“la comunicación ocurre cuando hay **interacción recíproca** entre los dos polos de la estructura relacional (Transmisor-Receptor)”* realizando la *ley de bivalencia*, en la que todo transmisor puede ser receptor, todo receptor puede ser transmisor. En términos de entorno organizacional, una organización puede incidir como fuerza de cambio en otra organización y otra incidir en ella. En consecuencia, el entorno es el campo de acción de las organizaciones.

Por tanto, **el cambio** es una fuerza que genera una **acción** o una reacción en las organizaciones. *“Las empresas son mundos en acción. Organismos de alta complejidad inmersos en un universo de cambios constantes y en expansión: los mercados, las instituciones, la sociedad, el mundo global. Todo cambio, interno y externo afecta a la empresa y exige de ella respuestas eficientes en sus tomas de decisiones y en sus formas de relacionarse, de gestionar y de actuar.”*⁷

el punto de vista de las organizaciones, la complejidad del entorno tiene diferentes momentos, de incertidumbre o previsibilidad... La gestión de la incertidumbre tiene que ver con la gestión del observador ante el horizonte predictivo. Esto implica un análisis de los elementos que conforman su mirada y el entramado que se pone en juego cada vez que los fenómenos de la realidad se entrecruzan con percepciones, cogniciones, emociones y expectativas. Es decir, cada vez que los fenómenos de la realidad se entrecruzan con el observador que construye es esa trama compleja un horizonte de posibilidades y un espacio de intervención.

7 Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999.

Para cerrar la triada con **la comunicación** retomamos dos conceptos de los dos elementos anteriores de esta relación intrínseca. El entorno se da en un espacio de **interrelaciones** y el cambio genera **acción**. La comunicación es interrelación y es acción. De esta manera, es evidente que la comunicación es requisito fundamental para el entorno y para el cambio.

Esta relación se fundamenta en las siguientes premisas:

“La comunicación estructura el espacio en el que la organización se mueve”. Marcelo Manucci

Si la comunicación es la que estructura el espacio, que es el entorno social en el cual actúa y se *mueve*, este movimiento se da por las fuerzas de cambio. Por tanto, la comunicación estructura el actuar de las organizaciones.

*“La empresa y su entorno social privilegiado es concebible como una red total”.*⁸ Joan Costa

El entorno social es una red de organizaciones en donde se está en permanente interrelación. La interrelación es comunicación.

“La comunicación es acción y la acción es comunicación”. Joan Costa

Si el cambio genera acción y *“la comunicación es acción”*⁹. La comunicación es la que estructura la gestión del cambio organizacional e impulsa el desarrollo de la misma.

8 Joan Costa, La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1977, p 118

9 Este concepto es definido así por Joan Costa: “La comunicación es la acción de transferir de un individuo - o un organismo -, situado en una época y en un punto dado, mensajes e informaciones a otro individuo - u otro sistema - situado en otra época y en otro lugar, según motivaciones diversas y utilizando los elementos de conocimiento que ambos tienen en común.”

Adicionalmente, Arthur Zimmermann afirma que: *“podemos plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional, que aspira a cambiar tanto actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y la entrada hacia un posible cambio planificado, para que la organización se haga “más inteligente”.*

Por tanto, la comunicación es el eje de gestión del cambio organizacional y aún más, impulsa el desarrollo y el aprendizaje de si misma y de su entorno.

2. Fuerzas del cambio organizacional

“El entorno de la organización es un campo de fuerzas, un campo de tensiones concurrentes, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, acto seguido, elaborar y aplicar estrategias y tácticas creativas y suficientemente eficaces para conseguir el objetivo de la acción”¹⁰.

En esta segunda parte se analizan las diferentes fuerzas que impulsan el cambio organizacional en el entorno y dintorno¹¹ actual. Por definición, “una fuerza está orientada en el campo de acción. Se le puede representar por un vector que tiene un punto de origen y un punto de impacto. Tiende necesariamente hacia (y a menudo contra)...”¹²

10 Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pag 38

11 Concepto relacionado con la cultura organizacional. Este concepto es trabajado por Italo Pizzolante en su libro. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004

12 Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pag 38

Las fuerzas del entorno generan tendencias en temas e intereses específicos de acuerdo con la razón de ser y con la cultura de cada organización. Las actuales fuerzas donde la gestión de la comunicación es prioritaria son:

- Los procesos de internacionalización
- El mercado
- Las finanzas
- La innovación y la tecnología
- El talento humano

A continuación se explica cada fuerza a partir de una descripción de sus implicaciones en las organizaciones y cómo actuar frente a ellas desde una gestión comunicativa.



Gráfico 4. Fuerzas del entorno actual

2.1. Internacionalización

Globalizarse no es una aventura, sino un proyecto estratégico que se construye a partir de la cultura organizacional hacia una cultura destino y se basa en una estructura organizacional sólida, que en ocasiones es reinventada para asumir los retos de procesos de internacionalización.

La barrera en estos procesos no son las distancias geográficas sino las distancias conceptuales. Las organizaciones deben definir su promesa básica, la que ofrecen a sus públicos; en pocas palabras, construir un mensaje claro, concreto y conciso, que impacte en cualquier público ubicado en cualquier hemisferio, construyendo elementos diferenciadores en el actual mar de información que nos separa; la segunda tarea es reducir la distancia construyendo vínculos estables, teniendo presente que se debe gestionar *localmente*; es decir conocer, informar e interactuar desde la globalidad pero personalizar los mensajes, servicios y productos de acuerdo con los intereses locales.

Adicionalmente, el posicionamiento es clave para el éxito en estos procesos de internacionalización y genera confianza en la gestión de una identidad y una imagen corporativa.

2.2. El mercado

La globalización, los avances tecnológicos, el desarrollo de las comunicaciones, el crecimiento de la economía de servicios y la recesión económica definieron las nuevas necesidades del consumidor. Mientras en los años 90, según el DANE¹³, los alimentos, la vivienda y el vestuario representaban el 70 por ciento de la canasta familiar, hoy el gasto en estos productos se ha reducido para abrir

13 DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. Entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas únicas oficiales que se distribuyen a nivel nacional y para los organismos internacionales de los cuales el país forma parte.

paso al transporte, al entretenimiento y a las comunicaciones. En estos años, el consumidor colombiano se convirtió en un ser más informado, con menos tiempo, y para quien la seguridad adquirió gran importancia. Así mismo, el consumidor empezó a utilizar la tecnología para el entretenimiento y la productividad. Esta realidad es similar a nivel latinoamericano.

Richard Honack¹⁴ define a los consumidores actuales como los nanoconsumidores. Los consumidores de la era de los *nanosegundos* no tienen tiempo para que los viejos modelos de negocios se actualicen. Todo tiene que ser a la velocidad de la luz.

“A los nanoconsumidores los mueve la necesidad de recibir un servicio inmediato y satisfactorio, porque operan en un mundo de constante movimiento. De hecho, el cambio ocurre tan rápido que a duras penas pueden mantener el ritmo de sus propias expectativas sobre lo que la experiencia del consumidor debe otorgarles. Ellos buscan conveniencia e inmediatez, porque las nuevas tecnologías les han conferido nuevas capacidades.”¹⁵

En términos de mercado, la gestión planeada de la información y de la comunicación en las organizaciones es un factor crítico de éxito en la actual *revolución de la información*¹⁶ donde las empresas deben contar con sistemas de informaciones confiables, oportunas, de fácil acceso para brindar respuesta en tiempo real a sus clientes y a sus colaboradores. Otro de los beneficios de una adecuada gestión de la información es lograr un amplio conocimiento de estos públicos a través de estrategias como el CRM¹⁷, que se logra personalizar y microsegmentar de acuerdo con los intereses y así cubrir las expectativas de una manera más certera, adaptarse a las

14 Richard Honack, Chief marketing office and associate professor of marketing, Kellogg School of Management, Northwestern University

15 Richard Honack

16 Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, p. 98

17 CRM - gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la «teoría» del marketing relacional.

necesidades locales y abrir nuevas posibilidades de alianzas estratégicas con sus complementarios.

Ante las nuevas exigencias de los consumidores actuales, las organizaciones no pueden competir únicamente con nuevos productos y servicios, actualmente lo deben hacer dentro de un nuevo espacio que crea la comunicación y es la construcción de vínculos. Esta nueva visión de *“desarrollar vínculos estratégicos, significa generar relaciones sólidas, fluidas y basadas en objetivos específicos que puedan perdurar en el tiempo y que le permita a la organización generar un espacio de intercambio con sus diferentes públicos”*¹⁸; este espacio de intercambio se convertirá en el elemento diferenciador de competitividad de las organizaciones en el entorno actual.

2.3. Las finanzas

En las últimas décadas, en los países latinoamericanos, cuando la economía entraba en crisis, la tendencia en las organizaciones era reducir costos y aumentar la eficiencia para poder sobrevivir, ahora la tendencia ha cambiado y la preocupación comienza a ser otra: cómo crear condiciones que les permitan acceder a recursos de capital, nacional e internacional, para financiar el crecimiento. Para acceder a mercados internacionales, las organizaciones deben ganarse la confianza de sus públicos. *“La confianza determina la prosperidad económica y hace viable el desarrollo de los planes de negocios de las empresas, garantizando el proyecto de vida de aquellos que la integran... la confianza es un valor”*¹⁹; así define Italo Pizzolante uno de los factores más relevantes que se gestionan para alcanzar una reputación y poder competir en estos nuevos escenarios.

18 Manucci, Marcelo, Comunicación corporativa estratégica, Editorial SAF Grupo, Colombia, 2004, p. 66

19 Apartes de la conferencia de Italo Pizzolante en el I Congreso Internacional de Comunicación Organizacional – Bogotá D.C. Colombia 2003.

Esta gestión se realiza a partir de estrategias comunicacionales, que fortalecen la imagen corporativa basadas en la transparencia, la coherencia y en la consistencia de los mensajes y las acciones de la empresa, en la implementación de culturas corporativas sólidas, entre otras.

El gestionar la reputación, y por ende la confianza de las organizaciones, no beneficia únicamente a las organizaciones como tal, beneficia a la economía de los países.

El reto actual consiste, como lo expone Italo Pizzolante, en *“diseñar un modelo de organización y gobierno de la empresa, simétrico y consistente con la actuación, orientado a la ejecución del plan de negocios, pero armonizado con los intereses de la sociedad a la que pertenecemos”*. Este es el verdadero enfoque de la responsabilidad social que se debe gestionar en nuestro entorno.

Por esta razón es relevante estudiar y gestionar la gobernabilidad, la responsabilidad social y el liderazgo desde la comunicación. Si partimos de la premisa de ser transparentes y que la ética es la capacidad de tomar buenas decisiones y que el gran insumo para esto es poseer una información confiable, coherente, oportuna y precisa, entonces las organizaciones deben diseñar sistemas de información y de comunicación donde todos y cada uno de los miembros de la organización posean la información necesaria para desarrollar una labor confiable.

2.4. La innovación y la tecnología

El entorno cambiante actual obliga a las organizaciones a contar con una cultura empresarial de innovación para ser más competitivas. José Mario Álvarez²⁰ explica que para construir esta cultura *“es necesario estimular un ambiente de innovación en la empresa. Esto implica estar preparados para cometer errores y para alterar las*

20 José Mario Álvarez, profesor del Instituto de Empresa de Madrid.

relaciones de poder». El exceso de control impide que la innovación tome fuerza, por lo que hay que ser más flexibles. «Es necesario reclutar gente con espíritu innovador, que esté abierta al trabajo en equipo y a las diferentes opiniones que de él resulten. También se puede tratar de cambiar los comportamientos de la gente. Un ejemplo de ello puede ser rotar a las personas de sus cargos para que entiendan la perspectiva de sus colegas, se salgan de su zona de confort y estimulen su pensamiento creativo».

Álvarez plantea que las empresas innovadoras premian las nuevas ideas y castigan a quienes no las generan. Dedicán, además, a su gente a planear cosas que, aunque al principio parezcan absurdas, pueden convertirse en grandes ideas. Hay que prepararse para innovar y esto también implica reinventarse constantemente. No puede haber innovación sin renovación.

Esta cultura de innovación está ligada a las estrategias del capital humano y es fundamental para la gestión del cambio; una organización que innove y se renueve debe ser abierta y flexible a los cambios del entorno. Para Fabio Gandour²¹, *“la innovación es el acto de crear algo nuevo, renovación es el acto de aceptar lo nuevo y usarlo de manera continua. Renovarse es más difícil que innovar pues altera una cantidad de hábitos y, principalmente, redistribuye el poder. Para que la innovación sea exitosa tiene que haber un proceso paralelo de renovación. Renovación significa aceptar y practicar lo que es nuevo. Sin renovación no se establece la innovación.”*

La innovación y la tecnología están ligadas, el portafolio de TICs le brindan a la organización soporte a sus operaciones, responde a necesidades de servicio. Sin embargo, lo relevante no es contar con una tecnología de punta, sino tener unas organizaciones capaces de asimilar los cambios tecnológicos y adaptarlos a sus culturas. La

21 Fabio Gandour Experto en tecnología de información e innovación, miembro de la Academia de Ciencias de Nueva York y director de nuevas tecnologías para IBM Latinoamérica.

tecnología es un medio para potencializar la innovación más no es la finalidad.

2.5. El talento humano

No es gratuito el cambio de denominación de las áreas encargadas de administrar el personal en las organizaciones. Pasamos de áreas de RECURSOS²² humanos a áreas de TALENTO²³ humano. La GENTE asume el verdadero papel de creadores y artífices de las acciones de las organizaciones. Pasaron de ser trabajadores a colaboradores y pensadores.

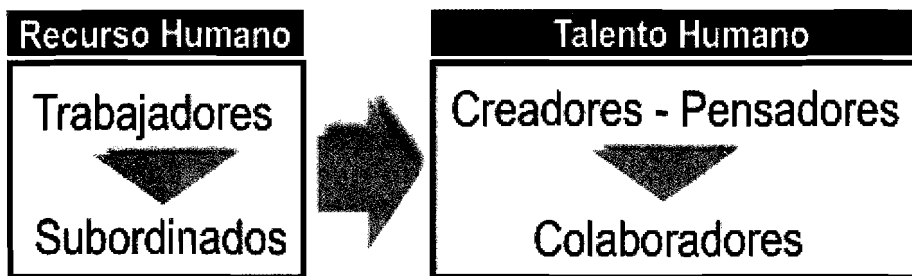


Grafico 5 – Evolución del recurso al “talento humano”

“En nuestra economía basada en el conocimiento, el valor es producto del conocimiento y la información. Las empresas no pueden generar utilidades sin las ideas, las destrezas y el talento de los trabajadores del conocimiento. El reto para ellas es apostar a las personas”²⁴.

22 RECURSO: Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Definición Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española – Vigésima primera edición.

23 TALENTO: Aptitud, capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación. Inteligencia y capacidad intelectual. Definición Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española – Vigésima primera edición.

24 Moldoveanu, Mihnea. Director del CCMF Centro para el pensamiento integrativo y profesor asistente de gerencia estratégica y autor del libro: Epistemología en acción.

El valor de los recursos humanos como fuente crítica de ventaja competitiva es cada vez más reconocido por las empresas. No en vano las empresas que comparten los mayores estándares de satisfacción de los empleados están también entre las que presentan mejores retornos a sus accionistas, según investigaciones del Great Place to Work Institute²⁵.

El factor decisivo es consolidar una actitud y un ambiente laboral que alimenten de energía a los trabajadores, para que den lo mejor de sí mismos en beneficio del proyecto colectivo que es la empresa. Esto se logra a través de una comunicación abierta, implicante y motivante, y de planes integrales de cultura organizacional orientados a mantener el talento humano satisfecho, optimista y dispuesto a lograr metas cada vez más altas para la organización.

Este recorrido por las implicaciones, descripciones y exigencias que estas fuerzas del entorno ejercen en el medio organizacional, nos permiten tener un panorama del gran número de aspectos que una empresa debe tener en cuenta para gestionar su actuar. Cada organización debe identificar las fuerzas de su entorno y construir un sistema abierto y flexible para adaptarse al “cambio que es al mismo tiempo dinámico en forma, y estable en proceso.”²⁶

En estos procesos de cambio, la comunicación es el eje para lograr esta estabilidad y disminuir la incertidumbre en esta dinámica constante.

3. Gestionar el cambio desde la comunicación

Gestionar el cambio organizacional desde y a partir de la comunicación se convierte en un elemento de competitividad para las organizaciones, implica para ellas una transformación de pensamiento estratégico.

25 Great Place to work Institute – Instituto dedicado a construir una mejor sociedad ayudando a las compañías a transformar sus sitios de trabajo.

26 Malott, Maria, Paradoja del cambio organizacional, Editorial Trillas, México, 2001, p. 20

El primer paso para gestionar el cambio desde la comunicación en una organización es posicionar las ventajas y beneficios de ésta. Esta labor de persuasión se realiza en la alta dirección, quien es la que toma las decisiones sobre las transformaciones y cambios graduales de la organización. Es decir, el primer cambio es un cambio de mentalidad y de gestión dentro de la organización, vender el concepto de la comunicación como eje de gestión del cambio.

Los pasos para diseñar, estructurar y formular planes de cambio basados en estrategias comunicacionales son similares a los de una planeación estratégica. La diferencia radica en el especial énfasis que se hace en el análisis del entorno y la cultura organizacional, y, en la construcción de un sistema de información y de una plataforma mediática.



Los tres grandes pasos de esta planeación son: el análisis situacional, el panorama comunicacional y el diseño y seguimiento de las acciones estratégicas. El alcance de cada uno de estos pasos es:

Gráfico 6 – Ciclo de planeación del cambio

Análisis situacional	Caracterizar a la organización desde su realidad institucional, imagen corporativa y comunicación. Análisis exhaustivo de las cinco fuerzas del entorno actual. Identificar las disfunciones comunicacionales que obstaculizan o facilitan los procesos de cambio.
Panorama Comunicacional	Identificar los ejes de análisis comunicacionales. Inventario y análisis de público y medios Caracterización de la cultura organizacional y de los sistemas y flujos de información.
Diseño y seguimiento	Definir los ejes de acción. Formular los programas, proyectos y acciones estratégicas. Definir las políticas, redes y flujos de información. Capacitar para comunicar el cambio. Estructurar una plataforma mediática integral. Diseñar un sistema de seguimiento, control y evaluación que dinamice el ciclo de planeación.

Estos son tan solo algunos de los lineamientos y apartes de la metodología de gestión del cambio comunicacional.

4. Algunos retos comunicacionales

“Cuando la velocidad del cambio en el entorno excede la velocidad del cambio al interior de su empresa, el desastre es inminente.”

Lou Pritchett, Vicepresidente Ejecutivo, Procter & Gamble

Frente a este panorama y dinámica de cambio organizacional actual, existen algunos retos por enfrentar desde la comunicación.

5. Mayor integración y posicionamiento

Aunque la comunicación ha ganado mayor espacio e importancia en las organizaciones, se debe integrar más al plan corporativo, estar presente en todos los niveles y/o subsistemas de la misma y en las decisiones de la alta dirección.

Ir a la velocidad del cambio actual implica gestionar permanente e integralmente la comunicación y la información. Ya no es optativo para las organizaciones contar con una estructura y un equipo de profesionales en ámbito de la comunicación. Incorporar la figura del DIRCOM como agente de cambio es imperativo.

6. Estudio e investigación

El estudio de la comunicación organizacional ha evolucionado y ha respondido en cierta medida a esta dinámica de cambio; nuevas formas de gestión de la comunicación se presentan y se adaptan a estos requerimientos. Sin embargo, las innumerables necesidades de intervención en la organizaciones hace que estos estudios sean escasos, por tal motivo, desde la academia se deben generar procesos de investigación (universidad-empresa) para delinear el actuar cultural frente al cambio y cómo la comunicación interviene en estos procesos.

Bibliografía

- Costa, Joan. 1999. **La comunicación en acción**. Barcelona. Editorial Paidós.
- Costa, Joan. 1977. **La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral**. Madrid. Ibérico Europea de Ediciones.
- Costa, Joan. 2004. **Dircom on-line**. La Paz. Grupo editorial Desing.
- Ferry, Johnson, Kevan Aholes. 2001. **Dirección estratégica**. Madrid. Ed. Prentice Hall.
- Italo, Pizzolante. 2004. **El poder de la comunicación estratégica**. Bogotá. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Manucci, Marcelo. 2004. **Comunicación corporativa estratégica**. Bogotá. Editorial SAF Grupo.
- Malott, María. 2001. **Paradoja del cambio organizacional**. México D.F. Editorial Trillas.
- Memorias del I Congreso Internacional de Comunicación Organizacional. 2003. Bogotá.
- Zimmermann, Arthur. 1998. **Gestión del cambio organizacional**. Quito. Ediciones Abya-Yala.

