



ENCUENTROS
EDICIONES CIESPAL

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

La gestión de la calidad

*Camilo Andrés Aljure Saab**

Más allá de ser un patrón, un estándar es una forma de comunicación. Imagine por un momento lo que sucedería en cada una de las fases de la siguiente secuencia en relación con la congestión en las calles: ¿Qué sería del tráfico de una gran ciudad sin la invención del semáforo? o ¿con la invención del semáforo y su instalación, pero sin funcionar? o ¿con semáforos funcionando, pero en forma irregular? o ¿con semáforos funcionando correctamente, pero sin que la gente supiera qué significan sus colores? o ¿con semáforos funcionando correctamente y con ciudadanos que conocen el significado de sus colores, pero sin la voluntad para respetarlos?

Si usted siguió la secuencia, la respuesta común que seguramente compartiríamos frente a cada planteamiento sería: ¡CAOS!

Sin embargo, aunque para cada una de las situaciones planteadas la respuesta común es caos, fíjese que en cada una de estas situaciones hay características diferentes que evolucionan, particularmente desde el punto de vista de los esfuerzos que se

* Asesor en la realización de un Plan Estratégico de Comunicación Corporativa de Boehringer Ingelheim España en el 2004. Master en Dirección de Comunicación. Miembro del CICO en la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de Universidad de la Sabana - Centro de Investigación en Comunicación Organizacional.



hacen para evitar esta situación o problemática, representados en la implementación, uso y mantenimiento de los semáforos y la educación sobre su funcionamiento.

De nada valdría la creación e implementación de estándares, como en el ejemplo del semáforo, con la inversión de tiempo y recursos que implique, si no se satisfacen simultáneamente las siguientes condiciones:

- Que se diseñe e implemente de acuerdo con la necesidad.
- Que sea práctico y se mantenga actualizado.
- Que existan los recursos para aplicarlo.
- Que sea conocido y entendido.
- Que exista la conciencia-cultura de seguirlo o cumplirlo.

Las condiciones de color verde se relacionan directamente con la gestión de procesos de comunicación en la organización.

Ahora bien, pretendiendo hacer una comparación entre la situación descrita y el manejo de estándares en una organización, tema directamente relacionado con la gestión de la calidad como lo veremos más adelante, imagine: ¿Qué sería de una organización sin la existencia de un conjunto de parámetros o estándares que permitan el desarrollo efectivo de procesos y actividades para lograr sus objetivos? o con estándares pero inaplicables, o con estándares aplicables pero solo de vez en cuando, o con estándares siempre aplicables pero sin los recursos para hacerlo, o con estándares siempre aplicables y con los recursos para hacerlo pero con colaboradores que no los conocen, o con estándares siempre aplicables, con los recursos necesarios y conocidos por todos sus colaboradores pero no seguidos por ellos.

¿Qué posibles resultados se imaginaron?

Al igual que con el ejemplo del semáforo, seguramente también compartiríamos algunas respuestas: difícil comunicación, confusión, pérdida de tiempo, improductividad, re-procesos, retrasos, resultados diferentes a los esperados, devoluciones, ausencia de control, mala calidad, clientes insatisfechos...

Estos son, entre otros, los problemas que se pueden generar cuando no entendemos que *los estándares representan un lenguaje con el cual podemos coordinar, organizar y comunicar, para lograr efectivamente un objetivo*. Ejemplos de estándares dentro de una organización son: políticas, normas y reglamentos, procedimientos, instructivos, especificaciones, medidas o indicadores, horarios, métodos de trabajo, entre otros.

Obtener resultados sin saber qué, cómo ni por qué: ¡misión imposible!

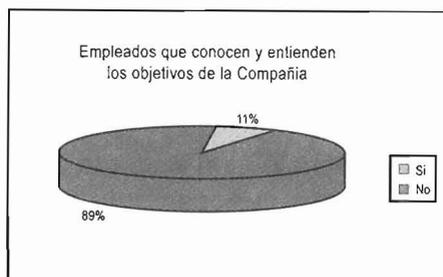
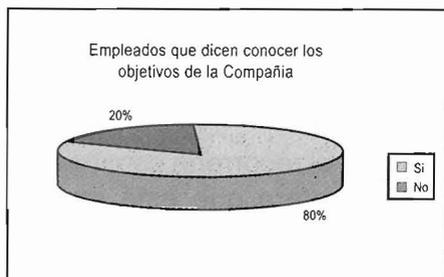
En una ocasión, un visitante de una ciudad, al recorrerla caminando, le pregunta curiosamente a un hombre obrero que está en una construcción: “¿Podría contarme qué hace usted?” y éste le responde: “No ve que estoy pegando ladrillos”. El mismo hombre,

ante la insatisfacción de la respuesta recibida le pregunta a otro obrero de la misma construcción: “¿Me puede contar qué hace usted?” y éste último le responde: “Contribuyo con el levantamiento de la gradería norte del nuevo estadio del municipio que terminaremos de construir en seis meses. Éste tendrá una capacidad para 30.000 personas y se estrenará para la realización de los juegos nacionales de 2006. Será el más grande de esta región del país.”

Este ejemplo puede ilustrar la *diferencia entre un colaborador que, pudiendo caracterizar un empleado típico de un esquema organizacional de hace más de 70 años, no sabe cuáles son los objetivos de la organización en la que participa y qué rol tiene dentro de ella y otro que tiene conocimiento claro de qué se quiere lograr, para qué, cómo y cuál es su responsabilidad dentro de la misma, gracias a la gestión de procesos y acciones de comunicación propios de una organización contemporánea que cuente con un sistema de gestión de calidad.*

Vale la pena preguntarse ¿qué tan representativo puede ser este ejemplo de la realidad de nuestras organizaciones? ¡Le aseguro que mucho! y le contaré el por qué, a través de la descripción de una experiencia real de una organización de orden mundial.

Los siguientes gráficos reflejan los resultados de una investigación que midió el porcentaje de colaboradores, de una corporación multinacional con sede en Colombia, que conocían y entendían los objetivos anuales de la organización.



A pesar de que cerca del 80 por ciento de los colaboradores de esta compañía manifestaron conocer los objetivos, la realidad descubierta con la investigación fue que tan solo el 11 por ciento los conocía.

Buscando explicaciones, usted podría pensar que la causa de la situación descrita se relaciona con la falta de mecanismos y espacios de información. Sin embargo, lo curioso es que esta organización cuenta con importantes mecanismos de difusión, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: reunión anual para definición de objetivos con participación de la alta gerencia y la gerencia media; reunión anual exclusiva entre cada jefe con cada uno de sus colaboradores, para definir los objetivos anuales de cada persona (cargo), con base en los de la compañía y los de su área; difusión de los objetivos anuales de la organización a través de la revista interna que se entrega a todos los empleados y realización anual del día de la filosofía corporativa con participación de todos los colaboradores; entre otros.

Dejando a un lado la especulación, la investigación permitió identificar las siguientes como las *principales causas del desconocimiento y falta de entendimiento de los objetivos en esta organización*:

- *Creencia de que la gestión de la comunicación de la organización es cosa de sentido común* que no requiere de habilidades, competencias, conocimiento y actitud.
- *Deficiencias en el desarrollo del proceso comunicativo* causadas por la creencia de que enviar el mensaje es sinónimo de recepción y entendimiento del mismo. No aseguramiento de la entrega de mensajes claros y oportunos, a través del uso de medios y lenguaje adecuados, contemplando las características y circunstancias asociadas al receptor.
- *Creencia de que informarse es una opción y no un deber.*
- *Inclinación a confundir el acto de comunicar con el acto de informar*, limitándolo a la entrega de información sin retroalimentación.
- *Tendencia a ver a la compañía como un conjunto de áreas*

funcionales, con objetivos aislados, y no como una organización que comparte y desarrolla procesos para lograr los mismos objetivos.

- Pérdida del norte organizacional por el desarrollo de las actividades del día a día.
- *Deficiencias en el entendimiento de la responsabilidad* que cada uno tiene en relación con el logro de los objetivos de la organización.

¡Los diez más buscados!

Aunque éste podría ser el nombre de una película de acción o de vaqueros, o tal vez, el titular de una de las tan comunes noticias a las que estamos expuestos con frecuencia, en esta ocasión, con “los diez más buscados” quiero hacer referencia a las 10 cualidades o atributos que reflejó una encuesta efectuada a dirigentes empresariales de los Estados Unidos, como los más deseados para los empleados de sus compañías, según lo expresa el doctor Camilo Cruz en una de sus ponencias.

10 atributos más buscados por empresarios de los Estados Unidos para sus empleados

1. Saber escuchar.
2. Saber dar instrucciones.
3. Identificar y solucionar problemas.
4. Dar reconocimiento.
5. Delegar responsabilidades.
6. Saber escribir.
7. Comunicar decisiones.
8. Efectiva comunicación oral.
9. Inducir.
10. Obtener retroalimentación de clientes.



Además de lo interesante que puede ser conocer esta lista y tener la oportunidad de realizar una auto-evaluación, existe una característica destacada al observarlos en conjunto. ¿Cuál cree que es? Seguramente lo pudo observar y es el hecho de que *al menos siete de los diez atributos más buscados en los empleados de empresas en los Estados Unidos tienen que ver directamente con las habilidades y las competencias para comunicar*. ¿Es ésto una coincidencia o es realmente un indicador de la importancia que tiene la comunicación en el mundo de las organizaciones, particularmente cuando conocemos casos como el descrito en las páginas anteriores? ¿Cuántas organizaciones, incluso con un sistema de gestión de calidad implementado, dedican esfuerzos para fomentar y dar el reconocimiento a quienes poseen estos atributos, buscando ir más allá de una gestión de comunicación miope, centrada fundamentalmente en la definición y mantenimiento de medios de información y comunicación y en la pura emisión de mensajes?

Haciendo muy bien ¡lo que no hay que hacer!

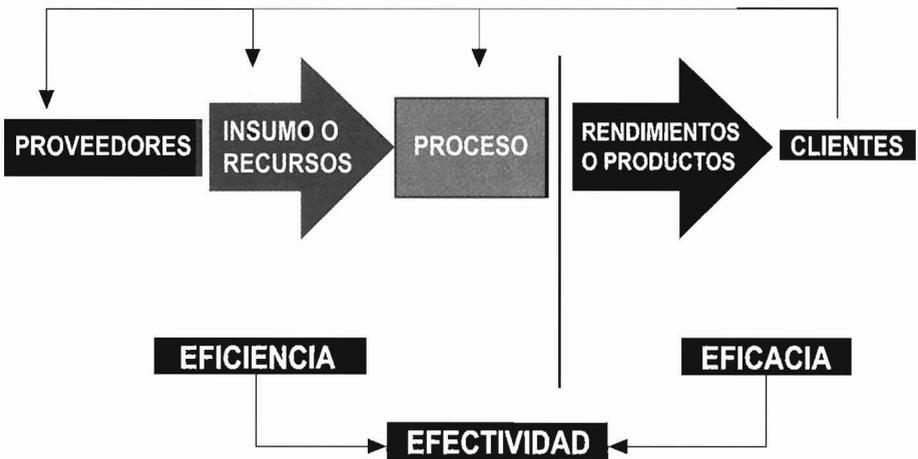
Una cadena internacional de hamburguesas decidió cambiar el aspecto de uno de sus puntos de venta más exitosos en México, a través de un elaborado programa de identidad visual como parte de un objetivo de re-posicionamiento. Sorprendentemente, una vez efectuados los cambios y la modernización correspondientes, las ventas bajaron significativamente. En este caso, el hecho se explica de forma sencilla pero importante: la compañía no tuvo en cuenta que sus clientes visitaban aquel restaurante por los atributos asociados a éste, particularmente los de tradición y ser clásico, los cuales se perdieron con el cambio realizado.

Destinar recursos a actividades de comunicación sin contemplar la correspondencia entre la percepción, los intereses y las expectativas de los destinatarios y el posicionamiento que se quiere lograr, basándose fundamentalmente en el sentido común y en lo que “yo creo”, puede llegar a convertirse en un malgasto de recursos y esfuerzos enorme, comparable con el hecho de hacer muy bien lo que no hay que hacer, sobre todo si hablamos de una compañía que quiere caracterizarse por su calidad. Un producto o servicio de calidad puede ser definido como aquel que posee todas las características que le permitan satisfacer las necesidades del cliente.

Con base en la definición anterior, podríamos preguntarnos: ¿y cuáles son las necesidades de mi cliente? Para saberlo: ¡preguntémoslo antes de suponerlo! Y para hacerlo con la efectividad requerida se debe desarrollar una gestión profesional de comunicación organizacional caracterizada, entre otros aspectos, por la identificación y la gestión de las percepciones de sus stakeholders (públicos), incluidos sus empleados, como pudo haberse hecho en el caso descrito con la cadena de hamburguesas, para uno de sus públicos: sus clientes.

Por otra parte, en relación con la definición de calidad dada, una vez identificadas las necesidades del cliente ¿cómo aseguro que mi producto, bien o servicio tendrá las características requeridas para satisfacer dichas necesidades? Podemos responder esta pregunta entendiendo el significado de un Sistema de Gestión de Calidad.

Si partimos desde las necesidades del cliente con base en un enfoque de procesos, también conocido como sistémico, el cual es uno de los ejes centrales de un sistema de gestión de la calidad, a través de éste se van identificando las características del producto, en consecuencia las del proceso y por ende las de los insumos o recursos, para cerrar con las de los proveedores. Ver el siguiente gráfico, recorriéndolo de derecha a izquierda.

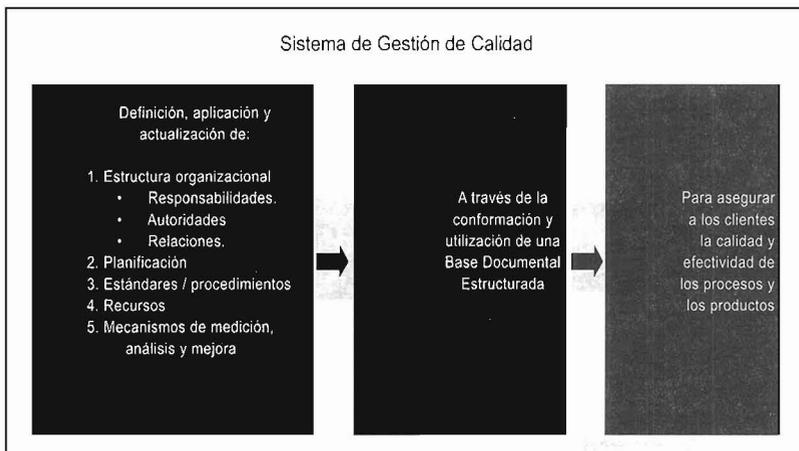


Para definir, implementar, gestionar, actualizar y mejorar los procesos de todo tipo en una organización, llegamos a la definición de un *Sistema de Gestión de Calidad*.

Sistema de gestión: sistema diseñado para establecer las políticas y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

Sistema de gestión de calidad: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

Un sistema de gestión de calidad es un *conjunto de elementos* (materiales, equipos, información, infraestructura, personas...) *mutuamente relacionados, cuya interacción se dirige y controla a través de la definición y aplicación de procesos y estándares* (políticas, objetivos, procedimientos, métodos...), con el fin de lograr la calidad de los productos y servicios que entrega a sus clientes internos y externos.



Ahora bien, usted puede estarse preguntando ¿qué tienen que ver los aspectos descritos anteriormente con la gestión de la calidad y su relación con la comunicación?

Usted habrá podido observar a lo largo de esta lectura textos resaltados con letra cursiva -o itálica- que buscan ilustrar, desde diferentes ángulos, la participación o implicación de la gestión y de los procesos de comunicación en la vida de las organizaciones y la importancia que pueden tener en la gestión de la calidad de las mismas.

Ahora bien, en la implementación de un sistema de gestión de calidad, bajo parámetros ISO 9000, se puede decir que la gestión de comunicación interviene en dos grandes frentes:

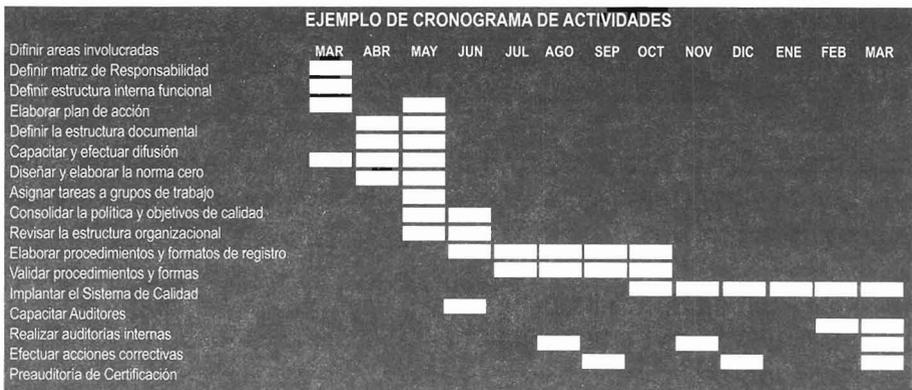
Apoyar la realización de Proyecto para implementar el sistema de gestión de calidad

Diseñar, definir, implantar difundir y mantener un modelo de Comunicación dentro del sistema de gestión de calidad

¿Para qué la comunicación organizacional en la gestión de calidad?

1. Apoyar la realización del proyecto.

Como en todo proyecto de esta magnitud, que puede tomar normalmente entre seis y 18 meses para su implementación, según las características de la organización, se requiere de un proceso en el que intervienen aspectos como definición de equipos y planes de trabajo, asignación de responsabilidades, actividades de concienciación y capacitación, coordinación entre equipos y generación de informes de avance, entre otros. Ver ejemplo de cronograma macro para implementar un sistema de gestión.



La gestión de comunicación tiene un papel fundamental en este frente: ¡Hacer fácil lo complejo! Que en otras palabras significa traducir la complejidad del proyecto y del lenguaje técnico de las normas en acciones y objetivos claros, sencillos, significativos y representativos, para lograr el apoyo efectivo de los diferentes miembros que participan directa o indirectamente en la implementación del sistema.

“Comunicación es el total entendimiento y apoyo de toda la gente en la sociedad corporativa”. Jesús Rosario Leyva. Reflexiones sobre la calidad.

2. Diseñar, definir, implantar, difundir y mantener un modelo de Comunicación dentro del sistema de gestión de calidad.

La implementación de un sistema de gestión de calidad se basa en el cumplimiento de unos requisitos que pueden ser vistos como una lista de chequeo que plantea los “qué” que una organización debe satisfacer para tener un nivel mínimo de aseguramiento de su calidad. Dentro de esta lista de requisitos, que están presentados en cinco capítulos en la norma, existen dos numerales planteados expresamente frente a la comunicación los cuales presento a continuación.

Comunicación Interna: *la alta dirección debe asegurarse de que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización y de que la comunicación se efectúa considerando la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.”*

Este requisito es interpretado normalmente como la necesidad de que la Alta Dirección defina e implemente un proceso efectivo para la comunicación de:

- La Política de Calidad.
- Los objetivos de la calidad.
- Los logros.

Esto puede ayudar al mejoramiento del desempeño de la organización y compromete directamente a las personas en el logro de los objetivos. Como parte de la interpretación de este requisito, está también la necesidad de que la Alta Dirección promueva activamente:

- La retroalimentación.
- La comunicación del personal de la organización como un medio para su participación.

Los siguientes son ejemplos de actividades de comunicación que normalmente se asocian a este numeral, según los expertos en sistemas de gestión de calidad, que no necesariamente son expertos en Comunicación de la Organización.

- Comunicación conducida por la dirección en las área de trabajo.
- Reuniones informativas en equipo y otras reuniones, como por ejemplo aquellas para realizar reconocimientos y logros.
- Tableros de noticias, periódicos y revistas internas.
- Medios audiovisuales y electrónicos, tales como: correo, red o webs.
- Encuestas a los empleados y esquemas de sugerencias.

Comunicación con los clientes: la organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes y otras partes interesadas, relativas a:

- a) La información del producto.
- b) Las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones.
- c) La retroalimentación del cliente incluyendo quejas”

Es importante también, dentro de la interpretación que podría darse a este numeral, lo relacionado con el conocimiento y entendimiento de las necesidades-requisitos del cliente, al igual que la disponibilidad y accesibilidad de información, por parte del cliente, de las características de los servicios asociados a los productos.

¡Más allá de los requisitos!

Si vamos más allá de los requisitos explícitos, a través de los dos numerales expuestos anteriormente, haciendo una lectura detallada con los “lentes de un Director de Comunicación”, se pueden encontrar otros aspectos que también se relacionan con la gestión de comunicación, independientemente de que no estén clasificados con un titular expreso frente al tema. Estos son:

Control de documentos

- *Mantener la documentación legible, fácilmente identificable y accesible.*
- *Asegurar que los documentos estén disponibles.*

“Comunicado a la organización sobre la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente, como los legales y reglamentarios.”

- Comunicar la orientación de la organización y los valores relativos a la calidad y al SGC.
- Retroalimentación sobre la efectividad del sistema de calidad.
- Crear ambiente de trabajo que promueva la participación activa y el desarrollo del personal.
- Proveer los recursos necesarios para apoyar los planes estratégicos de la organización.
- Evaluación de la satisfacción de los clientes y colaboradores y otras partes interesadas.

“Política de Calidad es comunicada y entendida por toda la organización.”

“Las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas dentro de la organización.”

“Revisión por la Dirección”. Importancia de que la Alta Dirección esté informada del desempeño.

“La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para: implementar y mantener un sistema de gestión de calidad y mejora continuamente su eficacia (Induce a tener recursos en comunicación).”

Competencia, toma de conciencia y formación: la organización debe asegurarse de que el personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad

La planificación de las necesidades de educación y formación debería tener en cuenta el cambio provocado por la naturaleza de los procesos de la organización, las etapas de desarrollo del personal y la cultura de la organización.

La educación y la formación deberían enfatizar la importancia del cumplimiento de los requisitos, necesidades y expectativas del cliente y otras partes interesadas. Debería también incluir la toma de conciencia de las consecuencias sobre la organización y su personal, debido al incumplimiento de los requisitos.

Para apoyar el logro de los objetivos de la compañía y del desarrollo de su personal, la planificación de la educación y formación deberían considerar, entre otros, lo siguiente:

- Las habilidades de liderazgo y gestión.
- Las habilidades de comunicación.
- La cultura y comportamiento social.

Para facilitar la participación activa del personal, la educación y la formación también incluyen, entre otros:

- La visión y el futuro de la organización.
- Las políticas y objetivos.
- El cambio y desarrollo.

“Infraestructura de trabajo. La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable: servicios de apoyo tales como comunicación.”

“Ambiente de trabajo: Determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.”

La dirección de la organización debería asegurarse de que el ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal, con el fin de mejorar el desempeño de la organización. La creación de un ambiente adecuado de trabajo, como combinación de factores humanos y físicos, debería considerar, entre otros:

- Metodologías de trabajo creativas y oportunidades de aumentar la participación activa, para que se ponga de manifiesto el potencial del personal.
- Reglas y orientaciones de seguridad, ergonomía, lugar de trabajo.
- Interacción social.

“Satisfacción del cliente. La organización debe monitorear información de la percepción del cliente respecto de si se han cumplido sus requisitos.”

Conclusión

No cabe duda de la importancia que tiene y que se da a la Comunicación Organizacional dentro de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, la cual se refleja, por primera vez con tanta fuerza, a través de la presentación expresa de exigencias frente a la gestión de la misma. Esto es, de hecho, una oportunidad para que los líderes de la comunicación en las organizaciones que la sepan aprovechar, diseñen y apliquen modelos, procesos, planes y acciones de comunicación legitimados por la Alta Gerencia.

Sin embargo, como líderes de la comunicación de las organizaciones, debemos ser conscientes de que a pesar del importante grado de reconocimiento dado a este campo, en relación con la gestión de la calidad, reflejado a través de las exigencias o requisitos que se plantean desde los parámetros de normas como las ISO 9000, aún existe un sub-dimensionamiento del alcance de la gestión de la comunicación. ¿Por qué? Porque algunos campos de esta disciplina no están siendo contemplados, o si se hace, su planteamiento es débil o confuso. Por ejemplo, no hay claridad sobre temas como la planeación estratégica de la comunicación, la imagen y la reputación, la gestión de crisis de carácter comunicativo o la inclusión de los diferentes stakeholders (públicos) de una organización, diferentes a clientes, empleados y a algunas autoridades, entre otros posibles.

Finalmente, sobre la importancia de la comunicación organizacional, entendida en toda su dimensión, me gustaría cerrar con las siguientes frases:

“Es tan inútil una estrategia sin comunicación, que una comunicación sin estrategia” Joan Costa

“ La Reputación es el riesgo número uno para las empresas y es mucho más grande de lo que ellas creen”

Tomado del libro: *La buena reputación*, de Justo Villafañe.

