





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

# Nuevos modos de crear y gestionar la cultura

*Amaia Arribas Urrutia\**

## Introducción

Gestionar la cultura corporativa es uno de los retos más importantes que se les plantean a los responsables de comunicación en las empresas. No en vano, la cultura corporativa se manifiesta no solo a través de las palabras sino mediante los comportamientos de las personas, y se compone de elementos tan habituales como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de comunicación entre sus áreas, las relaciones con los clientes y el mercado, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, la predisposición a asumir riesgos y reconocer los errores, las relaciones entre directores y colaboradores, así como la iniciativa e innovación.

La cultura, entendida de esta manera, representa una característica verdaderamente singular de cada empresa, e incorpora todo un conjunto de aspectos fuertemente arraigados en la forma de actuar

---

\* Española; doctora en Ciencias de la Comunicación. Especialista en comunicación organizacional y nuevas tecnologías. Docente e investigadora del Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.

en las organizaciones, que aún siendo muy concretos y observables, resultan intangibles, y por lo tanto, muy difícil de gestionar, más que los productos, los sistemas o la propia estructura organizativa. Precisamente, el gran interés que despierta la cultura entre los directivos es consecuencia sobre todo de esa dificultad para gestionarla.

La cultura es todo en la empresa; por ello, cada vez más los directivos se preocupan por conseguir y consolidar una cultura flexible, que sea fiel reflejo de una actitud pro-activa, con un alto sentido de autoconfianza y responsabilidad individual, donde la integración en todas las áreas estimule el liderazgo y el espíritu emprendedor, evitando desarrollar una cultura inadaptable, donde la falta de iniciativa y creatividad, así como un estilo de gestión burocrático y una deficiente información interna impidan a los empleados que, de manera voluntaria, orienten sus actividades a las metas prefijadas por la empresa.

Este es el gran desafío que tienen que abordar los gestores de la comunicación interna para que su trabajo se constituya en el soporte estructural de transmisión de valores y cultura corporativos, así como la integración y motivación de los empleados.

En este capítulo presentaré, de una manera teórica y con casos, cómo crear esa cultura corporativa exitosa, cómo gestionarla y cómo modificarla, si es que no se ajusta a las metas de la empresa.

### **La cultura atrae y retiene al empleado**

La cultura en las organizaciones es un factor, que siendo un intangible, tiene un enorme impacto en la satisfacción de las personas y, por lo tanto, en la atracción y retención del empleado. Mucho se ha escrito sobre la importancia de la cultura organizativa como elemento diferenciador de las empresas que obtienen mejores resultados en su sector (no hay más que leer los resultados de los estudios realizados por Peters y Waterman, que en 1982 publicaron *En busca de la excelencia*, donde destacaban la cultura como

elemento propiciador del éxito empresarial). En muchas ocasiones, es percibida como un poderoso factor de resistencia al cambio en las empresas, facilitando o dificultando la atracción o fuga del talento<sup>1</sup> en las organizaciones.

Podemos decir que la cultura es un elemento de atracción para el talento, cuando vemos que en la actualidad éste es un bien escaso. Los departamentos de recursos humanos se han visto obligados a un cambio de mentalidad en la incorporación de profesionales, ya que de elegir a los mejores se ha pasado a ser elegidos por ellos: ahora los candidatos, concededores de su valor, eligen empresas que posean una cultura que les permita desarrollar su talento<sup>2</sup>. Cuando los profesionales van a buscar trabajo, investigan y atienden los diferentes *inputs* que proyectan las organizaciones hacia el exterior, tratando de averiguar cuál es la verdadera cultura de la empresa, y ver si es *compatible* con la suya.

En este contexto, la Cultura Proyectada juega un papel decisivo en la atracción del talento, ya que equivale al *producto*, pues es la imagen en el mercado, esto es, lo que podemos ofrecer. Por tanto, se utilizan herramientas del marketing como la generación de imagen externa, el posicionamiento en la mente del cliente... Invertir en la imagen significa tener una cultura atrayente y ser conscientes de las vías por las que nos conocen desde el exterior. Esto incluye la publicidad, la página web, siendo esta última un canal de marketing de atracción, gestionándolo como uno de los difusores de la cultura y valores.

El candidato no solo se fija en la presencia de la empresa en los distintos medios de comunicación, sino que también lo hace en el

---

1 Entendemos “talento” como aquellos profesionales que poseen cualidades excepcionales para la empresa.

2 Un estudio realizado por APD y HayGroup revela los aspectos más valorados por los distintos colectivos cuando buscan empleo. Así, los directivos valoran las empresas innovadoras y con futuro; los mandos intermedios y técnicos, las oportunidades de desarrollo profesional; y los operarios, la seguridad en el puesto de trabajo.

edificio corporativo, la retribución, y el trato que recibe en la entrevista de selección. Pero sobre todo en algo tan poco controlable, como es lo que dicen los trabajadores de su propia empresa en la empresa, en la calle a familiares y/o amigos. Una vez que se tiene el talento en la empresa, hay que motivarlo y hacer todo lo posible para evitar las fugas. La cultura organizativa es la palanca más importante a la hora de fomentar la capacidad de las personas.

Profundizando más en este aspecto, los rasgos culturales que más se admiran en las empresas son, sobre todo, el trabajo en equipo, tratar a los empleados con justicia, tomar iniciativas, fomentar la innovación aprovechando la creatividad, maximizar la satisfacción del cliente dándole los recursos necesarios para ello. En cambio, rasgos culturales que en otras épocas eran claves, ahora se les pone menos énfasis como son alcanzar los objetivos presupuestados, apoyar las decisiones de la alta dirección, respetar la cadena de mando manteniendo claras las líneas de autoridad y responsabilidad, minimizar el error humano... .

Las orientaciones estratégicas que conforman una de las variables culturales se decantan sobre todo por la innovación, por la persona y la tecnología, menos por los costes. Por todo ello, se hace necesario una buena comunicación de esa cultura, pues de nada sirve tener un buen producto si no es comunicado.

### **La participación del empleado**

Como la cultura se basa en los valores (normas, creencias, principios básicos, estilos de comunicación), es muy importante empezar precisamente por ahí. Como nadie puede dar lo que no tiene, hay que trabajarlo de *adentro hacia fuera*, es decir, primero hay instalar la *calidad en la organización* para luego poder brindarla. Muchas veces se hacen esfuerzos en proyectos de *calidad de servicio* sin tocar lo interno, y ello genera incoherencias que el cliente percibe. El proceso de cambio no se resuelve simplemente hablando de valores, se deben generar instancias participativas donde la gente

se involucre en el proyecto, haga su aporte y se comprometa en algo que ayudaron a crear. Podría instaurarse la técnica de la participación activa, abierta y no manipulada de todos los elementos que desarrollarán el proceso y, más que todo, un profundo respeto por la persona.

La Alta Dirección debe considerar que la mayor motivación que puede recibir un trabajador se manifiesta en el momento en que es tomado en cuenta y recibe la oportunidad efectiva de liberar su potencial de creatividad, de auto-afirmarse dentro de su ambiente. Pero esta actitud se producirá solo si los canales de comunicación son claros y las relaciones interpersonales son francas, abiertas y amistosas. Para lograr un cambio, la Alta Dirección necesitará que los que la dirigen lideren el cambio, comunicando una actitud positiva hacia éste, ya que como muchos expertos en relaciones laborales señalan: “no solo se espera de ellos que sean jefes sino, sobre todo, que sean líderes”.

En relación al aspecto físico del Clima Organizacional, el área correspondiente de la oficina de logística es quien deberá realizar una evaluación completa a todos los equipos de la empresa y comenzar a darle mantenimiento priorizando las áreas de mayor necesidad, así se agilizará el desempeño de los trabajadores.

### **Liderazgo para la transmisión de la cultura**

En la situación de cambio vertiginoso que provoca el entorno globalizado, las organizaciones tienen la necesidad de desarrollar intervenciones rápidas, que eviten el inmovilismo hacia el cambio y la pérdida de los mejores talentos. Cuando a una organización se le plantea el reto de cambiar su cultura, bien por una fusión, absorción, cambio en la dirección y otro (s) factor (es)..., debe hacerse desde la dirección, con gran detalle y planeamiento. Una de esas intervenciones que marca las pautas estratégicas de una nueva época es aquella cuya finalidad es la realización de un proceso de ajuste entre la cultura existente y la nueva cultura entrante. El

logro de un nuevo equilibrio viene mayoritariamente promovido por los accionistas y la Alta Dirección, suscitando una nueva misión y visión, unas nuevas estrategias y procedimientos.

El mercado nos enseña, entre otras, tres cosas: hay que seducir, mostrar las cosas como fáciles, accesibles y comunicar los beneficios. Nadie va a cambiar si no ve los beneficios personales que le trae ese cambio. Para apoyar los cambios, lo primero es despertar el deseo y las ganas de las personas involucradas. Mostrarles los beneficios, transmitir los mensajes por variados medios, facilitar el aprendizaje, proveer herramientas de experimentación de los cambios. Por ejemplo: ¿por qué debo ofrecer calidad en el servicio? Para facilitar mi trabajo, cometer menos fallas, menos re-procesos de trabajo, recibir menos regaños. Porque “si las cosas se hacen bien, los clientes se sentirán mejor, comprarán más, la empresa aumentará sus utilidades y yo progresaré”.

Vale la pena resolver dónde empezar este cambio, si en la Alta Dirección, en los mandos medios, en las bases de la organización o de una forma más integrada. Ante todo, hay que tener en cuenta que la modificación de conductas grupales avanza rápida o lentamente, dependiendo de lo intenso de las relaciones y los conflictos que internamente tenga la organización.

La percepción es básica a la hora de establecer los valores y necesariamente responderán a lo que la Alta Dirección inspire. De ahí que, sin lugar a dudas, esa proyección que la Alta Gerencia haga hacia el interior de la organización podría fortalecerse mediante talleres o jornadas vivenciales, para obtener el contrato psicológico de los colaboradores hacia ese enfoque. La mejor manera de enseñar es dando ejemplo. Los jefes deben dar ejemplo para que las cosas no queden en meras intenciones y en papel, planificando responsable y estratégicamente una política de comunicación coherente, proveyendo recursos y herramientas que apoyen el logro de los objetivos principales del proceso de cambio desde un punto de vista no solo económico sino humano.

Si hay falta de transparencia y planificación adecuadas, muchas empresas ven desmoronarse sus esfuerzos por transmitir una nueva cultura, y surgen graves problemas en la gestión del cambio. Algunas veces, esto se debe al miedo a lo desconocido, y otras veces a expectativas de éxito sobredimensionado. A cualquier nivel del organigrama, la existencia de esas barreras es uno de los elementos que impactan poderosamente en el futuro.

Para ello, el entorno de la empresa debe ser propicio, donde las personas puedan comunicarse y expresarse libremente, participar activamente, escuchar a la gente y ser escuchadas, apoyar sus ideas, e involucrarles en los proyectos de cambio. Se debe tratar bien a los empleados, reconocer que son el cliente número uno, revisar los procesos principales del negocio, analizarlos, mejorarlos, medir los avances y retroalimentar continuamente.

En conclusión, el liderazgo del Cambio Cultural exige (Llanos i Serra, 2003):

- Realizar un análisis de la propia posición y disposición de ser el motor del *cambio*, y por ello actuar en consecuencia. Se debe tener una visión clara, redefinir los valores y crear significados compartidos con el resto de la organización. El líder comunica una visión de futuro que debe ser compartida por los miembros de la organización, siendo capaz de explicar el por qué del cambio y por qué ahora.
- Concebir el *cambio* como una gran oportunidad de aprendizaje y de desarrollo personal y en equipo.
- Revisar los sistemas de pensamiento y estilos de dirección, siendo consciente de que el proceso de *cambio* no sigue un camino lineal sino que conlleva continuos avances y retrocesos.
- Adoptar una postura firme pero flexible, desarrollando una gran capacidad de observación y de atención para con los mensajes

enviados por el personal, atendiendo los procesos emocionales y las resistencias que surgen ante el *cambio*, dejándose ayudar por las políticas de Recursos Humanos. El líder expresa optimismo acerca del futuro, con fuertes expresiones de confianza personal y entusiasmo.

- Por último, y base para el éxito: *mantener una comunicación frecuente con todos los empleados.*

### **La responsabilidad social, nuevo elemento cultural para gestionar**

La acción social, tradicionalmente, ha sido gestionada desde un enfoque caritativo, sin considerarla integrada en el negocio. Sin embargo, esta concepción está cambiando, y actualmente es cada vez mayor el número de empresas que entienden la acción social como un elemento creador de valor producida por una demanda real de su entorno. Hoy, los ciudadanos también atribuyen a la empresa gran parte de la responsabilidad sobre la problemática social.

La responsabilidad social de la empresa se manifiesta mediante las aportaciones en dinero o productos de carácter caritativo y en servicios que destinan una parte de su precio a proyectos sociales. La acción social se puede desarrollar dentro; por ejemplo, algunas empresas contratan a personas con discapacidades. Cada vez ambas acciones son más valoradas por los empleados, que se sienten identificados y orgullosos de formar parte de una organización cuya cultura está comprometida con su comunidad.

Por tanto, uno de los motivos para incluir la acción social en su estrategia es considerarla como generador de empleo, y éste constituye un principal componente de su imagen. La empresa actúa más por compromisos de sus directivos o por responsabilidad social que por rentabilidad directa. Tampoco olvidan estas empresas la capacidad de atraer nuevos clientes y la satisfacción de los actuales.

La acción social no solo genera beneficios externos, como son la comunicación, la imagen o la promoción de productos/servicios, sino que también genera unos beneficios internos relacionados con la Cultura Corporativa y la gestión de recursos humanos, para lo que la acción social puede ser una forma de mejorar la motivación o accionar determinados valores dentro de la empresa<sup>3</sup>.

La integración de la acción social en la estrategia, cultura y organización de la empresa debe seguir los pasos de cualquier proceso de cambio, y una vez tomada la decisión, requiere la consideración de cualquier trabajo de consultoría profesional. Por ello, la Alta Dirección debe asumir el liderazgo, y desarrollar una investigación previa de la problemática social y de las organizaciones del entorno.

Se debe definir claramente el objetivo de integración de la empresa en la sociedad y negociar con las organizaciones sociales seleccionadas para obtener acuerdos a medio/largo plazo. Asimismo, debe desarrollarse una evaluación permanente de los resultados para la empresa y para la sociedad.

No debemos olvidar que la tendencia del mercado depende de la evolución de los jóvenes de hoy, y la juventud actual es mucho más solidaria que generaciones anteriores. Esto supone un aliciente para impulsar la acción social de las empresas, porque existe una clara influencia en las decisiones de compra.

La intranet se suma a la responsabilidad social de las empresas. Así, las organizaciones parecen estar trazando un nuevo camino *on line* en la participación activa de sus empleados respecto a sus compromisos sociales.

---

3 Por ejemplo, una iniciativa orientada a los clientes suele permitir que se sumen los empleados o que la conozcan, con el consiguiente beneficio interno, ya que los empleados pueden ser unos excelentes promotores de la empresa ante el mercado.

## **Comunicar la cultura**

La función de la comunicación interna que más nos interesa para este texto es la cultural, en el sentido de que entre los contenidos de la comunicación interna se transmiten normas asumidas, pautas de comportamiento y valores no escritos que constituyen la cultura corporativa. El trabajo fundamental de la comunicación interna es el de crear vínculos y definir una cultura empresarial. La comunicación interna es la herramienta que ayuda a que los empleados hagan una formación constructiva del escenario, la empresa y de su relación con ella, y a ser conscientes del papel que les toca asumir en la empresa (Barreto, 2000).

Hasta ahora, en la cultura de empresa prevalecía la estructura y comportamiento rígido, pero el paso hacia sistemas abiertos favorece la necesidad de abrir y agilizar sus diseños organizativos. Asistimos por tanto, al fin de las estructuras jerarquizadas y estáticas, caracterizadas por la fragmentación de la empresa en estructuras funcionales alejadas entre ellas (González de Rivera, 1997). Ahora, con las nuevas formas organizativas caracterizadas por su flexibilidad, rapidez y comunicación, se tiende a la formación de una nueva cultura empresarial. Esta necesidad de encontrar la unidad en la cultura lleva a la empresa a elaborar una filosofía de cómo concebir, diseñar e implantar su política de comunicación interna para difundir la cultura de la empresa.

Lo expuesto hasta aquí demuestra lo importante que es para la cultura de empresa el liderazgo, la participación del empleado en las políticas de decisión para una mayor identificación con su cultura. Además, comunicar de una manera abierta la misión, valores, objetivos y evolución de la empresa, e informar de los resultados, proporciona confianza en los empleados. Como consecuencia, la motivación laboral aumenta y en consecuencia, la productividad.

Un ejemplo lo podemos ver en la empresa multinacional británica del sector de bebidas, Allied Domecq, que tiene toda una declaración

de intenciones de sus principios y valores, que trasladan la visión y la misión de la compañía a los empleados, y recogen el posicionamiento de ésta respecto a las marcas, consumidores y clientes. Para esta empresa, los empleados son los que hacen crecer a la empresa, llegan a sus clientes y los fidelizan. En este sentido, los valores corporativos se traducen en un respeto hacia la persona a través de un compromiso explícito con el desarrollo de su talento. Por ello, las políticas de recursos humanos son altamente pro-activas, en el sentido de que se implantan prácticas orientadas a hacer de la empresa un lugar atractivo para trabajar, con el objetivo de atraer y retener el talento. La manera de hacerlo es proporcionando calidad de vida laboral y personal.

La política de relaciones laborales debe fomentar el buen ambiente laboral, impulsando la comunicación abierta y transparente con los representantes de los trabajadores. Es una buena idea considerar los puestos de trabajo como no estables, multidisciplinares y de roles cambiantes, fomentando la necesidad de adaptar a las personas al puesto, a la estrategia y lo que es más relevante, a la cultura.

Si bien la cultura corporativa reacciona de forma natural a los cambios continuos del entorno y puede adaptarse sola a una nueva situación, es preferible anticipar los acontecimientos y planificar el rumbo de la empresa para no desviarla de sus objetivos. De ahí la necesidad, una vez más, de su gestión, sin olvidar que debe ser un punto estratégico en el plan de comunicación.

Es el caso de la empresa Sommer Allibert-Faurecia, multinacional del sector del automóvil, cuyas acciones previstas en su política de comunicación son un fiel reflejo de su cultura y filosofía. En primer lugar, abordaron la *satisfacción del cliente*, utilizando recursos de comunicación necesarios para conocer las opiniones de los clientes y mejorar su grado de satisfacción con la empresa. En segundo lugar, la *transparencia de la información*, dando a conocer informaciones y resultados de la empresa, sus objetivos, estrategias y apoyar la implicación de todos para su consecución. En tercer

lugar, afrontaron el aspecto del *clima laboral*, detectando las necesidades y los problemas, implicando a todos en su solución y fomentando el trabajo en equipo. Y por último, el *cambio cultural*, estimulando la asimilación de los cambios y fomentando los estilos de dirección participativos para contar con las ideas de todos.

Precisamente para este cambio cultural, se trabajó sobre cinco ejes: autonomía y responsabilidad para organizar la fábrica en grupos autónomos de producción; resolución de problemas con el desarrollo de herramientas sistemáticas y conocidas por todos; desarrollo personal incentivando la polivalencia y la transmisión de conocimiento a sus compañeros; reconocimiento de su trabajo y evaluación continua de su desempeño; y comunicación, donde cada grupo autónomo dispone de un espacio para publicar los indicadores de productividad y calidad, y para reunirse con sus compañeros.

Otro ejemplo de una buena comunicación de la gestión cultural la representa el Grupo Hero, multinacional de la alimentación y bebidas, que cuenta con unos valores organizativos bien afianzados a lo largo de su historia (más de 80 años en el mercado). Así, el trabajo en equipo por encima de la individualidad, la orientación al resultado y al cliente y, sobre todo, un espíritu emprendedor con iniciativas y acciones eficaces, son los valores que guían la cultura organizativa de esta empresa<sup>4</sup>.

La filosofía de las empresas que deseen potenciar sus valores de respeto al individuo y al trabajador tienen que preocuparse de incluir todo tipo de acciones contra la discriminación por razones étnicas o culturales, promocionando la representación dentro de la empresa de grupos poco representados. En referencia al respeto hacia el trabajador, es un tema en el que se concentra todo lo referido a la

---

4 Otras apuestas de esta empresa que tienen como objetivo la diferenciación e identificación del empleado son las ayudas a fondo perdido, obsequios internos, servicio de banca virtual, ayuda para libros escolares, todo tipo de asesoramiento, contratación de familiares de trabajadores, actividades y relaciones sociales y deportivas, entre otras.

política de compromiso con el desarrollo profesional, la formación y capacitación, así como la seguridad, el cuidado a la salud y las condiciones en el trabajo.

Uno de los canales por los que la empresa transmite cultura y permite al empleado expresarse es el portal o la intranet de la empresa. El objetivo de una buena intranet es ser un espacio único, suficientemente amplio como para dar entidad a diversas parcelas de contenidos que satisfagan la necesidad de información y de gestión profesional y personal de los empleados.

En ese afán por comunicar la cultura, la intranet empresarial debe seducir para atraer al usuario, lo cual se consigue con un diseño profesional y coherente a la imagen y cultura corporativas. La intranet debe sorprender para mantener de forma constante el interés del usuario (los recursos gráficos y de audio ayudan a conseguirlo, - pero cuidado, las mejores webs no son las que más animaciones tienen-), y debe convencer, formando parte de la actividad diaria del usuario. Por último, brindará los elementos necesarios para que sea una herramienta de trabajo imprescindible<sup>5</sup>.

Pensar en la intranet como responsabilidad del departamento de comunicación, como unidad dependiente del resto de departamentos (y con dependencia directa de la Dirección General) explica la situación ideal de un departamento de comunicación que recopila información para la intranet, pero que ésta no pertenece a un área concreta. A pesar de que muchas empresas todavía están en el primer nivel de implantación de su portal del empleado, ésto supone ya un gran paso para la empresa, que culturalmente empieza a considerar a los empleados como clientes internos a los que hay que comprometer y fidelizar para ser competentes.

---

5 En la intranet de Sanofi-Pharma, estas características se vuelcan en una redacción cuidada e imaginativa, con guiños lingüísticos y metáforas visuales que despiertan la atracción a primera vista. Utiliza recursos de audio y video tomados de la publicidad.

Los profesionales y empleados que estén más satisfechos con su portal tienen, en general, mayor nivel de satisfacción en su trabajo y desarrollan un mayor sentimiento de pertenencia a la organización. Para que el portal del empleado genere cambios en las actitudes de los empleados es necesario que se adapte a las necesidades y expectativas de éstos, por lo que es imprescindible contar con su retroalimentación.

### **Programa de desarrollo cultural**

Para elaborar un programa de cambio y desarrollo cultural es necesario implementar una serie de acciones, en las que la comunicación desempeña un rol fundamental. Para planear un cambio de cultura debe hacerse un diagnóstico que permita identificar cuáles son los elementos de la cultura actual. Éste permitirá, en primer lugar, reconocer los principios y valores de la cultura. De esta manera se comprueba si éstos son, realmente, un vínculo que llevará a la empresa hacia el éxito. De no ser así, habrá que criticarlos ya que, algunas veces, los valores de una cultura pueden atraer el caos, y reformularlos reajustándolos por parte de la Alta Dirección de la empresa.

También habrá que determinar, mediante este diagnóstico, la coherencia de las creencias, mitos, ceremonias, comportamientos, símbolos, liderazgo y comunicación con los principios y valores establecidos por la empresa. De igual manera, habrá que realizar mediante un programa ajustes, de no existir esa coherencia, para fomentar su fortalecimiento. No debemos olvidar que en función del diagnóstico, sobre los principios, valores, creencias, ritos y clima organizacional hay que revisar el estilo gerencial de la Alta Dirección y mandos intermedios, para así establecer puntos de referencia sobre el equilibrio entre estos factores.

La Alta Dirección debe promover la crítica constructiva, organizando por ejemplo, mensualmente, una reunión en donde se les comunique directamente a todos los trabajadores los avances que se realizan

en la empresa, y/o también puede colocar un buzón en donde se pueda manifestar y expresar expectativas y disconformidades.

Un error que hay que evitar es que el cambio quede solo en filosofía, pues lo importante es especificar en acciones concretas y analizar la organización como un sistema en el que cada una de las partes que lo componen concuerdan con la filosofía nueva: procesos, personas, producto y filosofía de la empresa (misión, visión, valores, etc...). Sobre todo, lo más importante para consolidar un proceso de cambio de cultura es que lo que se dice y se hace sea coherente con las acciones que ejecutemos como empresa.

Por ello, ante el resultado de los anteriores diagnósticos de la cultura, es recomendable preparar material publicitario como folletos, videos, conferencias, textos que formulen la cultura de la empresa, y distribuirlo en todas las instalaciones de la empresa. Hay que poner en práctica un Programa de Inducción que permita al empleado visualizar el nuevo escenario de su empresa, realizando un seguimiento de la plantilla, tanto a los nuevos trabajadores como a los que llevan ya tiempo en la empresa con el objetivo de fortalecer la cultura en la organización.

Merece la pena destacar los recursos creativos utilizados por algunas empresas para transmitir un nueva cultura asociada, por ejemplo, a un cambio de marca, unos recursos alejados de los parámetros del mundo formativo.

Expongo a continuación un proceso de diseño largo y minucioso. El tempo de la acción formativa está marcado en un “in crescendo” emotivo, y todas las acciones están dotadas de un profunda simbología.

En primer lugar se reúne a los empleados en un gran auditorio, siendo la entrada muy simbólica, ya que éste se encuentra totalmente a oscuras y los *alumnos* entran en la sala con unos bastoncitos de luz química. Con este acto se pretende simbolizar cómo, con un poquito

de luz de cada uno de los participantes, se puede iluminar una nueva situación, oscura, difusa y borrosa, como es el cambio de marca y de cultura empresarial.

A continuación se realiza una serie de presentaciones por parte de los directivos de la empresa. Enmarcadas en un tono de empowerment, de análisis de mercado y de necesidades de cambio, se va predisponiendo al auditorio en un “in crescendo” para sentir la necesidad de un cambio. Estas presentaciones tienen que ser trabajadas, pensadas y diseñadas con mucho cuidado, midiendo la adecuación de cada palabra al objetivo de la acción formativa.

Una de estas presentaciones tiene como reto, en menos de una hora, simular ser miembro de la empresa y detallar el desarrollo de un proceso de cambio y el importante papel de las personas implicadas en él. El objetivo es transmitir una actitud y una necesidad. Para ello, se cambia de lugar a todos los participantes, y mediante una filmación y posterior proyección se puede observar cómo hay personas que cambian de lugar con una sonrisa en la cara, que incluso aprovechan la ocasión para sentarse al lado de un amigo.

Por otro lado, hay personas que con el mayor pesar cambian de lugar pero no hablan con nuevas personas.

Este objetivo se ve complementado con una presentación realizada por un actor, que es el encargado de despertar una profunda reflexión sobre la imagen de marca. Se les da a los empleados una bolsa de cotillón, y el actor debe conseguir que todos se disfracen con collares, matasuegras, globos, sombreros... Una vez ataviados así se les toma una fotografía que se proyecta a gran formato. La reflexión va encaminada a demostrar cómo el equipo humano de una gran empresa, rico en experiencia y en conocimientos, está ofreciendo una imagen alejada de la realidad. Sin embargo, esta imagen, fácilmente manipulable y cambiante, podría ser interpretable en el sentido contrario, es decir, vamos a poner un poco de cada uno de nosotros para modificar la imagen de la compañía hacia un nuevo horizonte.

Otro objetivo es demostrar en 50 minutos los beneficios e inconvenientes del trabajo en equipo y la influencia negativa para la compañía derivada del hecho de no ir al mismo ritmo todos los empleados. Con ayuda de un equipo de actores se diseña una actividad en la que los empleados, divididos en dos círculos concéntricos y sustentando un elástico, aprenden un ritmo que desemboca en una coreografía final. Es una actividad simple, pero que sirve para ilustrar quién pisa al compañero, quién no respeta el ritmo, quién colabora, etc.

En un tono más lúdico, se realiza otra actividad para ilustrar la necesidad de adquisición de nuevas habilidades. Con tal objetivo, se puede contratar a una compañía de baile especializada en tangos. Tras elegir a una serie de individuos previamente seleccionados en la fase de diseño del programa, se procede a que reciban unas clases de tango en una sala apartada del resto de compañeros. Más tarde, esta actividad se proyecta en tiempo real en la sala grande. Los *alumnos* escogidos, que no saben nada de la actividad, se disponen a adquirir estas nuevas habilidades. Hasta aquí, se han trabajado todos los aspectos previos para predisponer al cambio de marca. A continuación, hay que trabajar los efectos postraumáticos.

Para ello, se empieza la jornada con todos ataviados con ropa nueva, de marca, simbolizando la nueva etapa por delante. Se hace una reunión de Tai-Chi, que representa la búsqueda del equilibrio y la armonía necesarias en la vida personal, grupal y empresarial. Después de otras ponencias relacionadas con los nuevos planes de la empresa, se realiza una última actividad en la que se simboliza el espíritu constructivo necesario por parte de todo el personal de la compañía. Con tal objetivo, se construye un logo gigante, donde cada empleado es parte integrante del mismo. Ataviados con una pieza de dos metros cuadrados, se construye la nueva imagen de marca que es inmortalizada en una foto.

Como resumen, se puede comentar que para ilustrar el ritmo “in crescendo” que tiene todo proceso de cambio, se planifica el evento

con unas premisas en cuanto a emotividad, música y actividades. Para ilustrar el temor lógico ante una situación oscura y de cambio, y representar un modelo de superación de dichos temores a nivel individual, se realiza la entrada al auditorio con bastoncitos de luz. Para predisponer al personal implicado como figura activa y responsable en el proceso de cambio, se plantean todas las ponencias de los directivos y la del actor. Para ilustrar el esfuerzo, el trabajo en equipo y la necesidad de mantener todos un mismo ritmo, se realiza la actividad de los actores y la coreografía. Para demostrar la capacidad de aprendizaje de nuevas habilidades que garanticen el éxito en los cambios se contrata a los profesores de tango. Gracias al Tai-Chi se ilustra la necesidad y la esperanza de que con un poco de esfuerzo individual se consigue restablecer el equilibrio necesario después de toda etapa de crisis.

Podemos hacernos unas preguntas ante este tipo de formación que nada tiene ver con programas tradicionales de formación. Porque, ¿cómo evaluar el impacto de este tipo de acción?, ¿se puede considerar como formativa para un cambio de cultura?, ¿se aleja tanto de la formación clásica como para que los empleados la consideren como tal?, ¿el impacto de esta formación es instantáneo o pierde potencia con el tiempo?, ¿es más influyente precisamente por su poco parecido con la formación clásica?

## **Conclusiones**

La Comunicación Interna es un factor crítico en la organización y debe contar con el imprescindible apoyo de la Alta Dirección para lograr resultados, especialmente a la hora de aunar esfuerzos entre todas las áreas. Por ello, cuando se desea que la cultura corporativa sea compartida por todos los miembros de la empresa, empieza una ardua labor de poner en marcha todos los instrumentos de comunicación (intranet, focus groups, entrevistas individuales...) , para no solo transmitir sino convencer y lograr la identificación del trabajador para con su empresa.

Implantar un cambio es relativamente fácil y rápido. Dicho así parece una exageración, pero lo ilustramos con varios ejemplos: podemos introducirnos en las nuevas tecnologías, a veces nos vemos obligados a la movilidad geográfica, cambios en los procedimientos de trabajo... y en el extremo, cambios en los sistemas de valores y la cultura de la organización. En todos los casos tenemos claro qué es lo que queremos cambiar. Este **qué** es algo tangible, observable y podemos tener los pasos muy claros y definidos. Lo realmente difícil aparece cuando, estando convencida la Dirección de la necesidad de implantar esas nuevas formas de proceder, se tiene que obtener el compromiso de las personas que realmente deben llevarlo a cabo. Ahí radica el quid de la cuestión.

Por ello, el papel de la Comunicación Interna para transmitir esa nueva cultura organizacional se torna fundamental. Una comunicación clara y transparente, con un liderazgo bien asumido y ayudado por las nuevas tecnologías, son las claves para que la gestión de la cultura, sea de cambio o no, se califique de exitosa. Parece más adecuado empezar por objetivos modestos, comprensibles por todos los miembros de la organización y tangibles. Se puede hablar de algo así como «vamos a intentar hacer cosas de forma distinta y para un futuro mejor sobre las que ahora vamos haciendo». Luego ya vendrá algún examinador que bautizará el cambio de cultura.

## **Bibliografía**

- Barreto Fuejo, Beatriz (2000). **La comunicación interna: de la preocupación a la acción**, en *Capital Humano*. Número 137. Octubre.
- González de Rivera, Luis (1997). **Aprender a trabajar en equipo: clave de las organizaciones que aprenden**, en *Alta Dirección*. Número 191. Enero-Febrero.
- Hofstede, G. (1997). **Cultures and organizations. Software of the mind**. New York, Mc Graw-Hill.
- Lyotard, J.F. (1984) **La condición postmoderna**. Madrid, Cátedra.
- Mintzberg, H. (1995). **La estructuración de las organizaciones**. Barcelona, Ariel.
- Sáenz, M.T (2004). **La intranet de Aventis-Pharma: La creatividad hace la unión**, en *Capital Humano*. Número 182. Noviembre.
- Schein, E. (1992). **Organizational culture and leadership**. San Francisco, Jossey-Bass.
- Simón, C. (2004). **Desarrollo actual y perspectivas del portal del empleado en las empresas españolas (III)**, en *Capital Humano*. Número 181. Octubre.