

Un cambio de comunicación para organizaciones en tiempos de cambio

Giraldo Trujillo, Juan David -
Universidad Pontificia Bolivariana.

Primero lo primero: tener conciencia de que lo único real es el cambio

Cambiar, mudar, variar, transformarse, desaprender, evolucionar, poner una cosa por otra; son palabras que deberíamos involucrar más en nuestras vidas de una manera más conciente. Las premisas básicas de todo proceso de cambio están fundamentadas en el siguiente texto:

Participamos en un mundo donde el cambio es lo único que existe. Nos sentamos en medio de una continua creación, en un universo cuya creatividad y adaptabilidad va más allá del entendimiento. Realmente, nada es igual dos veces. Y en nuestra vida personal, nos adaptamos y cambiamos en todo momento, y vemos esta adaptabilidad en nuestros niños, amigos, colegas. Existen más de 100 millones de especies en la tierra, cada una mostrando su capacidad de cambio. Sin embargo, nosotros los humanos fracasamos en nuestros proyectos de cambio y acusamos a otros de ser incapaces de llevar a cabo el cambio. ¿Somos nosotros la única especie que se resigna y se resiste? O tal vez todas aquellas criaturas simplemente tuvieron mejores programas de capacitación sobre "Cómo enfrentar el Cambio y la Transición".

Durante muchos años, a través de mi propio trabajo en diversos tipos de organizaciones, he aprendido que la vida es la mejor profesora del cambio. Si entendemos cómo se organiza la vida, cómo el mundo mantiene su diversidad interminable y su flexibilidad, podremos en ese momento saber cómo crear organizaciones donde la creatividad, el cambio y la diversidad existan en abundancia y se complementen. Si modificamos nuestro pensamiento en lo que se refiere a organizar, podríamos obtener las mismas capacidades de

cambio que vemos en los seres vivos. Sin embargo, el mismo hecho de prestar atención a los procesos de la vida requiere ya un enorme cambio.¹

Los primeros que debemos entender el cambio somos los líderes de los procesos y quienes debemos dar ejemplo con las acciones, los comportamientos y los nuevos mensajes hacia los integrantes de las áreas de trabajo.

La Comunicación como legitimadora de las manifestaciones simbólicas

La clave en los procesos de cambio a través de la comunicación es poner en común una nueva realidad con el fin de darle un sentido a esa realidad entre dos o más personas que tenían una representación diferente de la misma realidad.

En la pregunta por la transformación, el hombre encontró que las leyes que buscó para determinar el mundo pueden ser infinitas y que a lo mejor no se pueden enunciar, de esta manera abandonó la certeza y se percató de que lo real es sólo una representación de cada uno y que la suma de estas simulaciones produce lo que se denomina representaciones colectivas. Asumió así que vive en un mundo de imaginarios, en el cual la certeza absoluta primero depende de cada uno y segundo es transitoria. A esa pregunta permanente por la transformación, el hombre le dio el nombre de cambio. Así, encontró que el cambio es lo único que se puede dar por cierto y que no hay leyes o fórmulas exactas para adaptarse a él.

En el mundo contemporáneo, lo simbólico es asumido como lo real, en la medida en que lo real para cada uno es la representación vigente que tiene de su mundo. La comunicación y el lenguaje juegan un papel fundamental como mecanismo que permite al hombre el intercambio de símbolos con otros hombres, ante la necesidad de construir un sentido compartido. Es decir, la comunicación le permite al hombre ser porque es la lucha por reducir lo que

¹ Margaret J. Wheatley & Myron Kellner-Rogers. "Cómo Llevar a Cabo el Cambio Organizacional. April/May 1998. [Recuperado de Internet: 28-06-2006]
http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio_Wheatley.htm

Martín Heidegger llama el malentendido que este ser humano se pone en contacto con otros, comparte sus sentidos y busca incansablemente un sentido común.

Es en este escenario de un mundo cambiante donde podemos ver la responsabilidad de la comunicación de ofrecer un mecanismo que permite al hombre su existencia, en la medida en que le facilita el reconocimiento de su propia transformación permanente y la construcción de una visión compartida sobre ese proceso de cambio con sus semejantes. No es otro el papel de la comunicación.²

¿Por qué y para qué cambian las organizaciones?

Las organizaciones, desde el enfoque de las ciencias humanas y en particular desde la óptica comunicativa, se definen como cualquier grupo de personas que tengan intereses, objetivos o metas comunes, entre las cuales están: la familia como primer sistema de organización social de carácter natural que existe en el mundo de hoy, y que a su vez es la que construye el referente de sociedad en un marco geopolítico. Así mismo, existen otras organizaciones al interior de la sociedad que son creadas intencionalmente como las agrupaciones artísticas, culturales y deportivas; los gremios, las asociaciones, las instituciones sin ánimo de lucro, las entidades públicas y, por supuesto, las organizaciones que ofrecen productos y servicios con fines económicos. Cualquiera de estas organizaciones sociales cambian básicamente impulsadas por factores externos que las obligan a supervivir, crecer o fortalecerse para permanecer vigentes y ser reconocidas en el entorno y hábitat que les rodea.

En el mundo, estados vecinos o estados con intereses económicos compartidos, se han unido para conformar poderosas asociaciones internacionales. Algunos grupos de estados también han construido

² LONDOÑO MEJÍA, Luis Fernando. La Comunicación en los procesos de cambio. Medellín, Universidad EAFIT. Texto académico para la cátedra Desarrollo de Habilidades de Comunicación.

comunidades económicas conocidas como 'mercados comunes'. Dentro de estos mercados, los miembros compran y venden a precios favorables. Acuerdan protegerse los unos a los otros de la competencia económica extranjera.³

Las organizaciones cambian ante la necesidad real de estar vigentes, de no extinguirse debido a las nuevas tendencias y factores que mueven la economía mundial. La globalización, con los retos que demanda el TLC ? Tratado de Libre Comercio? ; la revolución tecnológica, con la oportunidad que ofrece la comunicación electrónica y virtual; el conocimiento como eje de la competitividad empresarial a través del capital humano; la innovación de nuevos productos, bienes y servicios, entre otros factores, exigen que las organizaciones que quieran ser líderes en sus diferentes sectores estén en permanente dinamismo y transformación en cada uno de sus frentes de acción.

Con lo anterior podemos afirmar que al producirse cambios como consecuencia de fusiones, adquisiciones, escisiones o alianzas estratégicas, entre otras manifestaciones de cambios organizacionales, cambia necesariamente el sentido de la comunicación corporativa, estratégica e integrada de las organizaciones. Cuando una empresa organizativa cambia de estrategia, necesariamente cambian, se modifican o se transforman también sus objetivos corporativos, sus misiones y sus visiones, y por ende su comunicación.

Cuando una organización compra a otra o se dan procesos de fusión e integración, siempre se hace necesario tener en cuenta que las personas que hacen parte de la empresa adquirida, fusionada o integrada, se convierten en parte del público objetivo clave para comunicar la nueva visión, es decir el alcance ideal de la nueva misión empresarial. Para mencionar sólo algunos ejemplos en Colombia, ocurridos durante el último tiempo: SAB Miller adquirió a Bavaria ? la empresa cervecera más grande del país? y PHILIPS MORRIS hizo lo mismo con Coltabaco ? el mayor productor y comercializador de tabaco de Colombia. En ambos casos, la empresa multinacional llegó con sus nuevos

³ El Mundo Moderno. Desde 1950 hasta la actualidad. Enciclopedia Historia Universal. Periódico El Colombiano. Página 433 y 443.

lineamientos y objetivos con el fin de compartirlos e introducirlos en la gestión propia del negocio. Ambas compañías se dedican a la misma actividad económica por lo cual la misión en su esencia no cambia, sin embargo, al cambiar los procesos y las maneras de trabajar las nuevas metas se hace necesario ajustar los mensajes de la organización matriz.

En otro ámbito, la entrada directa de grandes multinacionales al país como CARREFOUR, ha obligado desde hace algunos años al fortalecimiento de la empresa nacional en el sector de los hipermercados, a través de fusiones – como la de los grupos nacionales ÉXITO-CADENALCO. Hace 10 años, era impensable que estos dos grupos de cadenas comerciales se llegaran a unir para combatir la llegada de la competencia externa. Tanto ÉXITO como CADENALCO tenían culturas, valores y objetivos muy diferentes que poco a poco han tenido que fusionar, asumir, respetar y gestionar como una sola organización. Proceso en el cual la comunicación como factor estratégico ha sido motor y factor crítico de éxito para consolidar la nueva organización. Sin embargo, no han terminado de consolidar este proceso y ya está a la vuelta de la esquina el inicio de uno nuevo, tras conocerse que, como respuesta a la posible llegada del gigante Wal-Mart, ÉXITO-CADENALCO decidió adquirir el 20% de CARULLA, la cadena comercial más antigua de Colombia y con más de 200 puntos de venta en todo el territorio nacional, con el fin de seguir siendo líderes en el mercado y seguir “Sumando Fuerzas”, tal cual lo reza su slogan de la estrategia de sensibilización interna utilizado durante la primera integración.

Otros sectores de la economía colombiana no han sido ajenos a estos factores y podemos mencionar, entre otros, al sector financiero con Bancolombia, Conavi y Corfinsura que han debido transformarse para lograr mayores posibilidades de seguir siendo competitivos. “Ser más familia” es el lema comunicacional para la integración de estas empresas. En el sector cementero el grupo Argos se agrupó con todas sus empresas relacionadas: Cementos Nare, Cementos del Caribe, Cementos del Valle, Cementos Rio Claro, Cementos El Cairo, Colclinker y Tolcementos. Por su parte, en el sector de

alimentos se destaca la consolidación de la alianza constituida desde el año 2003 a través de Inveralimenticias S.A. que participa en los sectores de Galletas, Cárnicos y Golosinas, en los cuales se agrupan un conjunto de 10 empresas subordinadas y pertenece al principal conglomerado de alimentos de Colombia Inversiones Nacional de Chocolates. Por el último, como ejemplo de recientes integraciones en Colombia, se da en el sector de los seguros, a través de la sinergia de las unidades de apoyo de INVERSURA, el grupo de empresas líder en el mercado de seguros y seguridad social del país con sus empresas Suramericana, Susalud, Suratep, Punto de Salud y el Centro para los Trabajadores. Estas entidades debieron ajustar e integrar sus procesos de gestión para brindar mejores y atractivos productos a sus clientes comunes y potenciales.

Así mismo, cuando se dan procesos de escisiones o separaciones de negocios que estaban bajo una misma dirección, la misión cambia, con lo cual se afecta directamente el mensaje objetivo y el nuevo público objetivo resultante del proceso.

Los cambios que experimentan las empresas en busca de esquemas de mayor competitividad se pueden agrupar en tres niveles: motivación y cambio de actitud; mejora de los procesos productivos, funciones y actividades, y rediseño de los procesos clave y de la organización.

El rediseño de los procesos obliga un cambio radical y estructural. Por lo tanto afecta directamente la cultura de la empresa. Mark Hefner, de Ernest & Young, comenta: "El 90% de los proyectos de reingeniería que fracasan se debe a que el factor humano no se consideró adecuadamente".

Todo proceso de cambio es doloroso. La reingeniería, siendo un proceso de cambio radical, necesita un proceso paralelo que administre el cambio cultural. Esto contribuirá a reducir los riesgos de la instrumentación, a mejorar la administración de los aspectos humanos del cambio y a aumentar la probabilidad de obtener resultados a tiempo y dentro del presupuesto asignado.

Los procesos y la tecnología pueden cambiar más rápido que la adaptación de la gente a los cambios. Si no se trata de igualar esta velocidad, la empresa tendrá que enfrentar una alta resistencia, tanto del personal de base como de los mismos ejecutivos. Esta afirmación la confirma Gerardo Méndez, de Coopers & Lybrand, cuando comenta: “Aún cuando se diseñen los más avanzados sistemas informáticos, los más sofisticados controles de proceso o los planes estratégicos más visionarios... nunca se dará un cambio genuino, exitoso y sostenido si el personal no se alinea con el cambio deseado y el estilo gerencial no refuerza el aprendizaje, la innovación y la toma de riesgos”.⁴

Las nuevas tecnologías al servicio de la comunicación

En el ámbito de los procesos de cambio, las nuevas tecnologías son aliados de los procesos de comunicación efectiva, siempre y cuando entendamos a las herramientas tecnológicas como apoyo para la difusión oportuna, rápida, ágil y efectiva de los mensajes en un mundo global, en donde los públicos objetivos, están conectados en tiempo real a través de las telecomunicaciones o tecnología de la información.

En la actualidad, hay consenso entre los administradores de las empresas sobre la importancia de asegurar que todas las personas vinculadas a un proceso, cuenten con los datos y la información que les permita agilizar la toma de decisiones y mantener continuidad en el flujo del proceso mismo. Por esta razón, las entidades hacen esfuerzos por mejorar los sistemas que tienen como objetivo la generación, suministro y mantenimiento de la información.

La comunicación satelital, las videoconferencias vía módem, los correos electrónicos, la Internet y sus derivaciones como intranets y extranets, entre otras, hacen parte de las herramientas telemáticas que deben estar al servicio de una estrategia de comunicación corporativa para organizaciones dinámicas.

⁴ La re-evolución empresarial del siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. Luigi Valdes. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2002. Página 357-385.

Cada una de ellas debe ser analizada, pensada conscientemente con el fin de definir su alcance, políticas, diseño y estilo comunicativo.

Todas estas manifestaciones de las nuevas tecnologías, han cambiado métodos y procedimientos de trabajo, y, de la misma forma, han presionado cambios en la cultura de las organizaciones, hasta el punto de posibilitar una nueva visión del trabajo que privilegia la labor en equipo, por encima de la actividad individual.

Los sistemas por sí solos no hacen el trabajo más eficiente, ni brindan confiabilidad a los datos, ni cambian los procesos. La capacidad de reflexionar, crear e integrar es exclusiva de los seres humanos. La tecnología se constituye en un elemento facilitador de este proceso.⁵

Ya en 1964 advertía McLuhan que la tecnología es una extensión de las capacidades del ser humano. La invención de la rueda, por ejemplo, extiende las posibilidades de trasladarnos de un lugar a otro (McLuhan and Fiore, 1967). Y en el caso específico de la tecnología de la comunicación, el teléfono extiende las capacidades de nuestra presencia, permitiendo por ejemplo que las compañías puedan comunicarse con sus proveedores sin necesidad de trasladarse a sus centros de producción o envío. El teléfono hace posible también que las organizaciones multinacionales puedan ser coordinadas desde oficinas centrales en un determinado país del mundo, sin necesidad de viajar.

La introducción de nuevas tecnologías siempre ha producido cambios radicales en el estilo de vida de la humanidad y en las formas de comunicación. Como dijo McLuhan (1964) si bien es cierto que el hombre da forma a sus herramientas, éstas le dan forma a él. Es un hecho evidente que las nuevas tecnologías de la comunicación están cambiando la manera de ser (la cultura) y la manera de comunicarse de nuestras organizaciones.

⁵ LONDOÑO MEJÍA, Luis Fernando. Las Nuevas tecnologías de la Información. Hacia el diálogo de YO con YO. Medellín, Universidad EAFIT. Texto académico para la cátedra Desarrollo de Habilidades de Comunicación.

La organización digital está reemplazando paulatinamente a la organización basada en el intercambio de información en forma de átomos (memos, documentos, revistas y libros). En la organización digital la información consiste en el intercambio de “bits” que no tienen peso y que se mueven a la velocidad de la luz (Negroponte, 1995). Pero la organización digital se caracteriza por algo más que un simple acceso rápido a la información. Se trata de un nuevo tipo de sistema donde el verdadero valor de la comunicación tiene que ver más con comunidad que con información.⁶

Según lo afirma Stan Davis: hacia el año 2020 el 80% de las ganancias comerciales y del valor de mercado de capitales provendrán de ese sector de la empresa que está construida alrededor de los negocios de la información.

Nunca antes la información había jugado un papel tan decisivo en el éxito de los negocios. Si antes se consideraba un lujo para las empresas, ahora es un requisito indispensable para su funcionamiento. Dos situaciones provocaron un aumento en su importancia dentro de las organizaciones: el aumento del nivel de competencia de las empresas y los avances en la tecnología de información.

La complejidad del mapa de competencia hace necesario un nivel superior para la toma de decisiones. Lo que es necesario subrayar es que de la obtención, análisis, interpretación y uso que la empresa le dé a la información, dependerá su éxito en el mercado.

Mientras que la información tenga las siguientes tres características indispensables para su uso: confiable, completa y oportuna, se podrá convertir en una ventaja competitiva importante para la empresa.⁷

⁶ VARONA MADRID, Federico. ¿Se comunica la organización computarizada? Impacto de la Comunicación Computarizada en las Organizaciones. Ponencia III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional.

⁷ La re-evolución empresarial del siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. Luigi Valdés. Grupo Editorial Norma. Página 387.

Por lo anterior, el responsable de gestionar la comunicación organizacional en procesos de cambio debe ser ante todo un estratega más que un experto técnico, es decir, debe ser capaz de utilizar las nuevas tecnologías y los medios o canales de comunicación corporativos, como apoyo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La información veraz, completa y oportuna, genera confianza, promueve el conocimiento y fortalece la toma de decisiones de las personas que están comprometidas con los procesos de cambio.

El líder gestor del cambio: un compromiso de la alta dirección

Cuando la comunicación es directa, clara, específica y sincera; cuando las normas son flexibles, humanas, apropiadas y sujetas a cambios, los contactos con los "distintos" son abiertos. Estamos describiendo organizaciones y empresas vitales, basadas en la confianza, que apoyan y nutren a sus miembros con un modelo diferente, que abren la puerta a la oportunidad del crecimiento de las mismas.

En este punto está la importancia de las personas llamadas a dirigir los procesos de cambio en las empresas. Esa es la función de los líderes empresarios, dirigir con fuerte convicción una comunicación clara y directa que es el centro de la innovación y el desafío cultural en las empresas de hoy.⁸

El líder de la organización moderna debe ser una persona íntegra porque además de su necesaria competencia administrativa y visión clara del negocio que representa y lidera, debe ser una persona empática en sus relaciones con los demás, en especial con su equipo de colaboradores. Debe ser un generador de confianza y un referente a seguir entre los miembros de la organización. Para ello debe tener sensibilidad y trabajar por el bienestar de la gente. En síntesis, debe integrar a su administración el concepto de los valores humanos. Para Regino Navarro Ribera, en su libro "Los valores son el jefe", el

⁸ CHOQUE DE CULTURAS por Eduardo Press. Tomado de Internet: http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio_Wheatley.htm

primer servicio del líder consiste en conocer y comprender a los que debe dirigir. Su regla es buscar la empatía con los suyos. Siendo el liderazgo una relación, no es posible ser líder si no hay unión entre las dos partes: él y sus colaboradores.

El líder además debe tener la habilidad para escuchar y entender las necesidades y expectativas de sus colaboradores. En circunstancias de crisis o dificultades “El líder proporciona a sus colaboradores toda la información que necesitan para hacer bien su trabajo. No se guarda nada, tiene mentalidad de abundancia” (Navarro, 2003, p. 36)

El primer comunicador de un proceso de cambio es el líder, con su apoyo y apertura frente a la prioridad de otorgar toda la importancia a la comunicación como estrategia para el cambio, se estará garantizando un proceso abierto, fluido y confiable.

La Comunicación facilita la consolidación de una nueva cultura que se verá reflejada en el mediano y largo plazo. Todo depende del esfuerzo, apoyo y participación de todos, en especial de los líderes, quienes son legitimadores de información a través de la interrelación abierta y directa con sus colaboradores. El líder del futuro sabrá que la comunicación directa, ya pasó de ser cara a cara a ser cerebro a cerebro, aplicar las nuevas técnicas de programación neurolingüística con el fin de acertar en su mensaje.

Los gerentes proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por: inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa; determinar los valores empresariales; desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa (Carrillo, 1997).

La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.⁹

La comunicación al servicio de la transformación cultural

El nuevo modelo organizacional nos lleva a entender y a hacer visible una cotidianidad que en cada una de las empresas tenía que ver con el uso del lenguaje, las tradiciones, los ritos, las relaciones con las normas, el clima interno y los sentimientos de pertenencia, los hábitos de pensamiento y los modelos mentales. Por lo anterior, la necesidad de hacer efectivo un plan de comunicación que acompañe el proceso de gestión del cambio se hace determinante. Cada estrategia, cada acción, cada medio, debe responder a ese mensaje único, claro y veraz que facilitará el entendimiento y armonizará los procesos de interrelaciones internos.

Para que las comunicaciones nos puedan dar una valiosa mano en este proceso, debemos entender que existen trampas en la comunicación que debemos reconocer para no caer en ellas y también identificar los normales “choques o encuentros culturales” que se expresan o manifiestan comunicacionalmente:

- ?? Suponer de que todos los demás saben todo acerca de uno.
- ?? No importa como se digan las cosas, todo el mundo tiene la obligación de entender lo que se dice.
- ?? El otro siempre sabe lo que yo quiero decir.

Al contrario, también podemos ver el "choque" cultural como un encuentro, una oportunidad para el crecimiento a través del fortalecimiento (empowerment) o revalorización de uno mismo y del reconocimiento de los otros, como otros distintos a uno. Pensar las diferencias culturales solamente como un problema a resolver, son puertas que se cierran, verlas como un encuentro, son puertas

⁹ Cultura y cambio organizacional. [Recuperado de Internet:14-08-2006] : <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>

que se abren al desarrollo de un potencial humano que se multiplica. Este es el desafío. Hasta ahora nuestro mapa muestra a los miembros de las organizaciones como islas.

Los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Las personas de una organización deben saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.¹⁰

La transformación cultural se incorpora entonces en las organizaciones que no sólo conocen sino que viven y reflejan la nueva visión compartida, en donde todas las personas saben para dónde va la organización, cuál es su responsabilidad individual e identifican cómo pueden crecer y aportar dentro de esta nueva realidad. Esto sólo se puede dar a través de la comunicación planeada, honesta y oportuna de la visión compartida, que acompañe y apoye a los procesos de gestión del cambio como la generación de conocimiento con el aprendizaje, el entrenamiento y la capacitación permanente con el fin de alcanzar organizaciones altamente competitivas.

Para alcanzar un estado de visión compartida se debe partir además de una redefinición de valores implícitos y creencias básicas que determinan los comportamientos hacia el trabajo. Estos valores deben ser consecuentes con la actuación de la organización dentro de su entorno.

Los cambios son una oportunidad para evitar la amenaza de la crisis

Donde no hay comunicación, hay imaginación. Sin la información el ciudadano está ciego o a merced de quienes lo desorientan hacia intereses particulares. El gobernante convierte su programa de gobierno y sus promesas de campaña en el Plan de Desarrollo. Los electores, y en general la ciudadanía, tienen derecho a conocer los avances de esos programas y políticas. La comunicación pública es una estrategia básica, pero no suficiente....Bien informados podemos aspirar a estar mejor gobernados y a alcanzar altos índices de convivencia y bienestar.¹¹

¹⁰ Cultura y cambio organizacional. . [Recuperado de Internet:14-08-2006] : <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>

¹¹ Medellín cómo vamos: el punto de partida. Editorial Periódico El Colombiano. Domingo 13 de agosto de 2006. Página. 5ª.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, (1996).

Si a la gente no se le comunica lo que es, otros se encargarán de decirle lo que no es. El rumor es la bola de nieve que destruye el pensamiento de las personas afectadas por los procesos de cambio. Sin información no hay conocimiento, sin conocimiento no hay convencimiento, y sin éste, no hay toma de decisiones o cambios de actitud o de comportamiento de los individuos.

La comunicación proactiva con todos los públicos con los cuales se interrelaciona la organización, es un instrumento confiable que sirve para contrarrestar y minimizar el impacto de sucesos que afecten la imagen de la institución, bien sea por hechos externos ajenos al control de la empresa, o por sucesos internos y/o planeados por la misma organización. El primero en enterarse siempre debe ser el público interno. Nada afecta más al compromiso y lealtad de las personas que el conocimiento de hechos y noticias de su organización a través de terceros, sobre todo cuando estos hechos tienen que ver con cambios de procesos que afectan directamente la gestión y la labor de las personas.

Quien tiene la información en los procesos de cambio tiene el control de los posibles escenarios de desenlace. Los públicos externos también deben considerarse en el marco de la comunicación de cambio. Los clientes no perdonan un cambio sorpresivo, sin tenerlos en cuenta o compartirles las razones. A su vez otros agentes como los gremios, las instituciones ambientales, el gobierno y los medios de comunicación, son legitimadores de procesos en la medida que son tenidos en cuenta en el momento adecuado.

Los cambios en la organizaciones a veces son consecuencia de desenlaces de situaciones de crisis que desencadenaron nuevos lineamientos. Estas crisis se

vieron como oportunidades para crecer, para cambiar y para adaptarse a una nueva realidad organizacional. La organización y sus organizados deben estar permanentemente preparados para la dinámica de su entorno, el pensamiento global nos ayuda a la actuación local y con ello a entender la necesidad de adaptación a un mundo globalizado, competitivo, vertiginoso y con la presión permanente de la inmediatez. El sistema organizacional no está desligado de nada, coexiste con los demás sistemas y por ello la bidireccionalidad en los procesos de comunicación interna y externa debe ser efectiva.

La comunicación al servicio de la misión organizacional

Al hablar de comunicación integrada es importante enfatizar que ésta se centra en los aspectos interno y externo, de marketing y relaciones públicas, como lo afirma Gees B.M. Van Riel en su libro "Comunicación Corporativa". Si se deja de lado alguno de estos frentes en los planteamientos estratégicos, los resultados podrían verse afectados negativamente.

Hoy, en la era de la comunicación, gestionar las comunicaciones y las relaciones es tan importante como lo es la gestión de los recursos tangibles.

Por lo que respecta a los problemas prioritarios en las empresas, los temas estrella son, en este momento, y en el futuro próximo:

- ?? los programas de Cambio Cultural y la Comunicación Interna
- ?? los Planes de Comunicación Corporativa
- ?? los proyectos de Ética, Reputación y Acción Social
- ?? las Auditorias de Imagen (y medición de la Imagen)
- ?? la Prevención y Gestión de Crisis
- ?? la Comunicación en el proceso de Fusiones y Adquisiciones.

La cultura empresarial tomará en el futuro una orientación más balanceada hacia el sentido de Misión y los Valores.¹²

¹² Hacia el futuro de la comunicación empresarial. Joan Costa. Junio 2006

Lo anterior nos invita a pensar en una gestión comunicacional de manera integrada, que no se desligue de los temas que afectan a los públicos específicos de la organización. La gestión comunicacional es una labor estratégica, de dirección. Cuando hay armonía en los impactos comunicacionales, cuando están planeados no hay contradicción, ambigüedad ni confusiones; situación de cuidado en la actualidad cuando la competencia por la atención de los mensajes es tan fuerte y, sobre todo, creciente. Cualquier esfuerzo por separado para llegar a las audiencias --a través de la comunicación de marketing, de las relaciones públicas o del lobby--, debe hacerse en equipo, de manera ordenada y consciente. Cada ente comunicador le agrega valor a su mensaje en la medida en que esté alineado con el otro, y esto se planea y se construye internamente sólo a través de la gestión de una comunicación corporativa integrada.

Fragmentar la comunicación limita la potencialidad de la fuerza integradora. Tejer la red para cautivar el océano informativo es la premisa. Atrás deben quedar los esfuerzos por la pesca artesanal e individual de los procesos de comunicación corporativos.

Una comunicación que genere confianza

En estos procesos de cambio se nos invita a ser más creativos para que los resultados de nuevas estructuras también sean evidentes en la nueva cultura. En las organizaciones que se gestionan estos retos a través de la comunicación y que, a su vez, cuentan con un talento humano motivado y comprometido, con el conocimiento renovado e innovador, con el know how y con la tecnología de punta necesarios, se avanzará rápidamente con los resultados esperados, evidenciados en el incremento de su capacidad productiva.

El proceso de cambio siempre debe estar basado, como mínimo, en los valores de la humildad, respeto y equidad:

Humildad: para aceptar las diferencias que surge de la apertura hacia el reconocimiento de las mejores prácticas de los procesos de gestión.

Respeto: para saber escuchar y reconocer las diferencias (no obliga necesariamente a estar de acuerdo, sí a respetarlo como alguien distinto).

Equidad: Para garantizar los mismos derechos y deberes de colaboradores que trabajan en un mismo equipo.

“La participación no es una opción. No tenemos otra opción que invitar a las personas a un proceso donde vuelvan a pensar, vuelvan a diseñar y reestructuren la organización. Ignoramos la necesidad de las personas de participar a riesgo propio. Si están involucradas, crearán un futuro donde estarán incluidas.”¹³

Si garantizamos una organización con congruencia interna que dé fuerza y poder a la gente, y en donde todas las partes estén en armonía, se generará la energía necesaria para alcanzar un óptimo nivel de compromiso con el proceso y en consecuencia tendremos unos clientes más fieles, seguros y tranquilos.

Necesitamos un lenguaje abierto, honesto y directo. Los gestores de cambio deben estar más cerca de sus colaboradores, no importa si el medio es virtual o presencial. La comunicación debe ser flexible, que permita interacción y que genere participación que construya relaciones de confianza.

En un proceso de transformación cultural todo comunica. Los gestos, los comportamientos, el lenguaje no verbal afectan el impacto comunicativo. La sensibilidad es más fuerte y esto lo sienten las personas que necesitan mayor información y, por consiguiente, están más alerta.

La inteligencia emocional surge como aliada de las comunicaciones asertivas con el fin de identificar los momentos más adecuados, el lenguaje preciso y las personas indicadas para transmitir los mensajes. La prudencia y la habilidad

¹³ Margaret J. Wheatley & Myron Kellner-Rogers. “Cómo Llevar a Cabo el Cambio Organizacional. April/May 1998. [Recuperado de Internet : 28-06-2006]
http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio_Wheatley.htm

para evitar que haya malas interpretaciones de los procesos de cambio, permite que la gente no utilice la misma información para generar dobles sentidos o convertir frases o slogan en contra del sentido original. No es recomendable “vestir” a la realidad de un proceso de cambio con fachadas o estrategias publicitarias o comerciales, las cosas deben ser llamadas por su nombre, de manera sencilla y clara. “La Gran Aventura”, “Acepta el reto”, “Un nuevo camino”, “Bienvenidos al futuro”, entre otras, frases o títulos de campañas de sensibilización, pueden resultar contraproducentes si no se hace una gestión efectiva de las comunicaciones que le rodean.

“En una orquesta cada instrumento toca diferentes melodías, y la melodía resultante es una distinta, más rica que la que cualquier instrumento puede tocar por sí solo.” (Margaret J. Wheatley & Myron Kellner-Rogers, 2006) Y la batuta y partitura de esa orquesta es nuestra amiga ¡la Comunicación!

REFERENCIAS

- ?? Costa Joan. Hacia el futuro de la comunicación empresarial.. Junio 2006
- ?? Cultura y cambio organizacional. [Recuperado de Internet:14-08-2006] : <http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>
- ?? El Mundo Moderno. Desde 1950 hasta la actualidad. Enciclopedia Historia Universal. Periódico El Colombiano. Página 433 y 443.
- ?? LONDOÑO MEJÍA, Luis Fernando. La Comunicación en los procesos de cambio. Medellín, Universidad EAFIT. Texto académico para la cátedra Desarrollo de Habilidades de Comunicación.
- ?? LONDOÑO MEJÍA, Luis Fernando. Las Nuevas tecnologías de la Información. Hacia el diálogo de YO con YO. Medellín, Universidad EAFIT. Texto académico para la cátedra Desarrollo de Habilidades de Comunicación.
- ?? Medellín cómo vamos: el punto de partida. Editorial Periódico El Colombiano. Domingo 13 de agosto de 2006. Página. 5ª.
- ?? Press Eduardo. CHOQUE DE CULTURAS. [Recuperado de Internet: 28-06-2006] http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio_Wheatley.htm
- ?? Valdes Luigi. La re-evolución empresarial del siglo XXI. Conocimiento y capital intelectual: las nuevas ventajas competitivas de la empresa. Grupo Editorial Norma. Bogotá. 2002. Página 357-387.
- ?? VARONA MADRID, Federico. ¿Se comunica la organización computarizada? Impacto de la Comunicación Computarizada en las Organizaciones. Ponencia III Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional.
- ?? Wheatley Margaret J. & -Rogers Myron Kellner. “Cómo Llevar a Cabo el Cambio Organizacional. April/May 1998. [Recuperado de Internet: 28-06-2006] http://www.epconsultores.com/noticias/Cambio_Wheatley.htm