SF

Sandra I. Fuentes Matrínez
www.sandrafuentes.co

Comunicación:

eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones

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

El objetivo de este artículo es dar respuesta a la pregunta ¿Por qué la comunicación es un eje estratégico para gestionar el cambio en las organizaciones?; para lo cual se realiza un recorrido por 4 apartes. En el primer aparte, se describe que es el cambio y sus implicancias en las organizaciones; a partir de esta descripción se analiza la relación de el entorno, el cambio y. la comunicación. En este sección se presenta la fundamentación teórica comunicacional y de cambio organizacional. En la segunda parte, se presentan 5 fuerzas de cambio que el entorno actual ejerce en la organización y como se gestionan desde la comunicación.

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

1. Cambio y comunicación

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

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

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

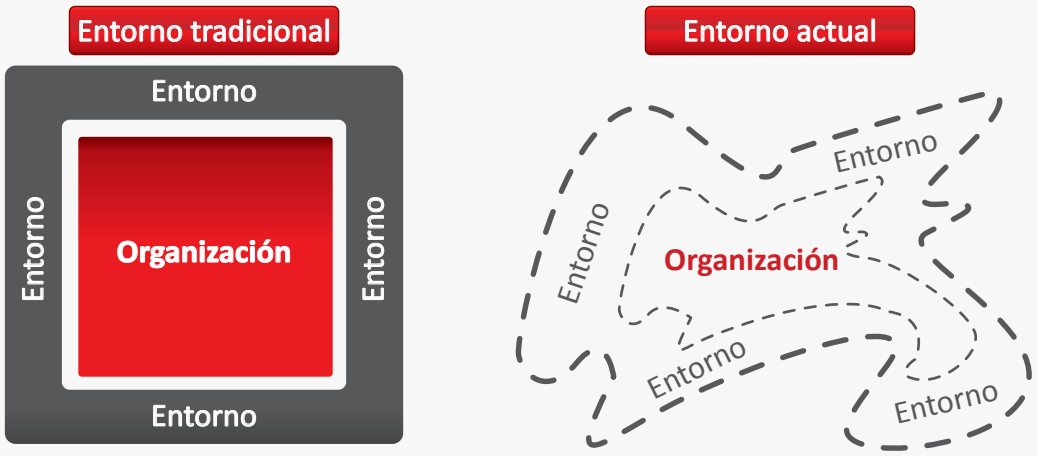


Gráfico 1 – Cambios en el entorno.

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

1. Malott, Maria, Paradoja del Cambio organizacional, Editorial Trillas, México, 2001, p. 20
2. Zimmermann Arthur, Gestión del cambio organizacional, Ediciones Abya-Yala, Ecuador 1998, p. 13

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

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

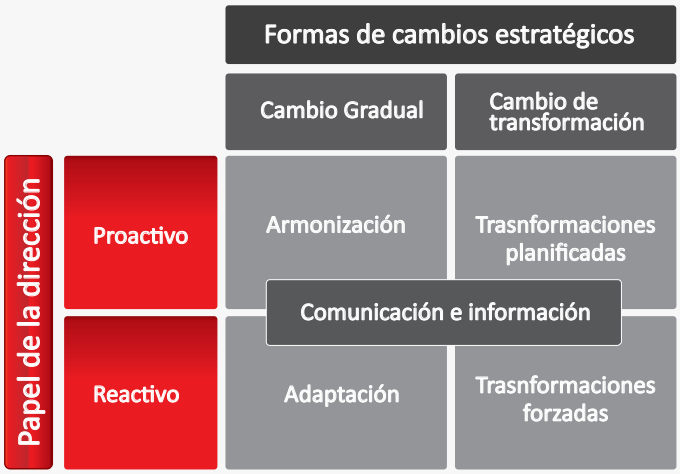


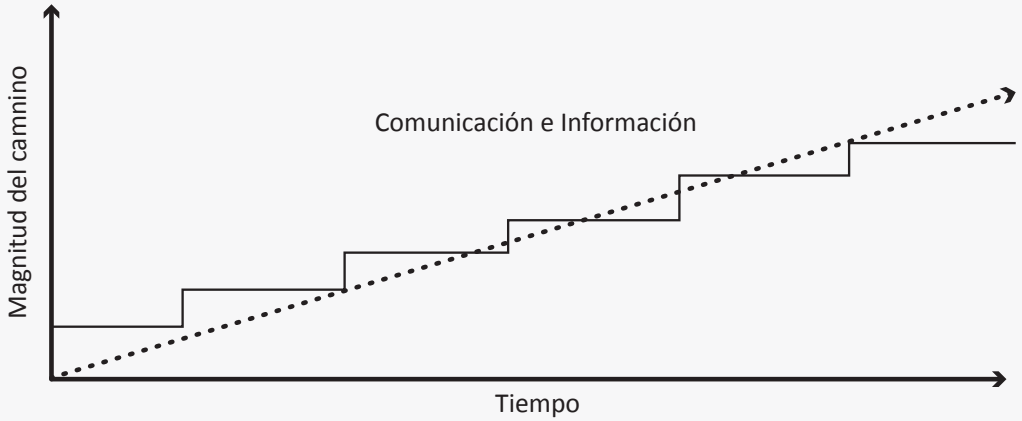
Gráfico 2 – Formas de cambio estratégico en las organizaciones.

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

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

3. La investigación de J.B Quin se desarrollo sobre el cambio estratégico en las empresas, y fue publicado en Strategies for Change, Irwin 1980.
4. Ferry Johnson, Kevan Acholes, Dirección estratégica, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2001, p. 445

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



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

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

Adicionalmente, el contar con una gestión estratégica de comunicación y de información, permite a la alta dirección gestionar la incertidumbre[6] del entorno, buscando conocer las fuerzas de cambio que ejercerán sobre ella.

5.Ibidem , p. 446

6.Concepto trabajado por Marcelo Manucci en su libro Comunicación corporativa estratégica. "La incertidumbre es un estado en la relación observador/observado..... La incertidumbre define una posición en la cual la previsibilidad es escasa y el porvenir es incierto..... Desde el punto de vista de las organizaciones, la complejidad del entorno tiene diferentes momentos, de incertidumbre o previsibilidad... La gestión de la incertidumbre tiene que ver con la gestión del observador ante el horizonte predictivo. Esto implica un análisis de los elementos que conforman su mirada y el entramado que se pone en juego cada vez que los fenómenos de la realidad se entrecruzan con percepciones, cogniciones, emociones y expectativas. Es decir, cada vez que los fenómenos de la realidad se entrecruzan con el observador que construye es esa trama compleja un horizonte de posibilidades y un espacio de intervención. "

Relación ECC
Entorno - Cambio - Comunicación

Existe una relación intrínseca entre entorno, cambio y comunicación.

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

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

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

Esta relación se fundamenta en las siguientes premisas:

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

"La empresa y su entorno social privilegiado es concebible como una red total"[8] Joan Costa
El entorno social es una red de organizaciones en donde se esta en permanente interrelación. La interrelación es comunicación.

7. Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999
8. Joan Costa, La imagen de la empresa. Métodos de comunicación integral, Ibérico Europea de Ediciones, Madrid, 1977, p 118

"La comunicación es acción y la acción es comunicación". Joan Costa

Si el cambio genera acción y "la comunicación es acción"[9]. La comunicación es la que estructura la gestión del cambio organizacional e impulsa el desarrollo de la misma.

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

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

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

2. Fuerzas del cambio organizacional

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

En esta segunda parte se analizan las diferentes fuerzas que impulsan el cambio organizacional en el entorno y dintorno [11] actual. Por definición, "una fuerza está orientada en el campo de acción. Se le puede representar por un vector que tiene un punto de origen y un punto de impacto. Tiende necesariamente hacia (y a menudo contra)…"[12]

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

- Los procesos de Internacionalización
- El Mercado
- Las Finanzas
- La innovación y la tecnología
- El Talento humano



Gráfico 4 – Fuerzas del entorno actual.

2.1. Internacionalización

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

10. Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pag 38
11. Concepto relacionado con la cultura organizacional. Este concepto es trabajado por Italo Pizzolante en su libro. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, 2004
12. Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, pag 38

La barrera en estos procesos no son las distancias geográficas sino las distancias conceptuales. Las organizaciones deben definir su promesa básica, la que ofrecen a sus públicos; en pocas palabras construir un mensaje claro, concreto y conciso que impacte en cualquier publico ubicado en cualquier hemisferio, construyendo elementos diferenciadores en el actual mar de información que nos separa; la segunda tarea es reducir la distancia construyendo vínculos estables teniendo presente que se debe gestionar "glocalmente"; es decir conocer, informar e interactuar desde la globalidad pero personalizar los mensajes, servicios y productos de acuerdo a los intereses locales. Adicionalmente, el posicionamiento es clave para el éxito en estos procesos de internacionalización y generando confianza en la gestión de una identidad y una imagen corporativa.

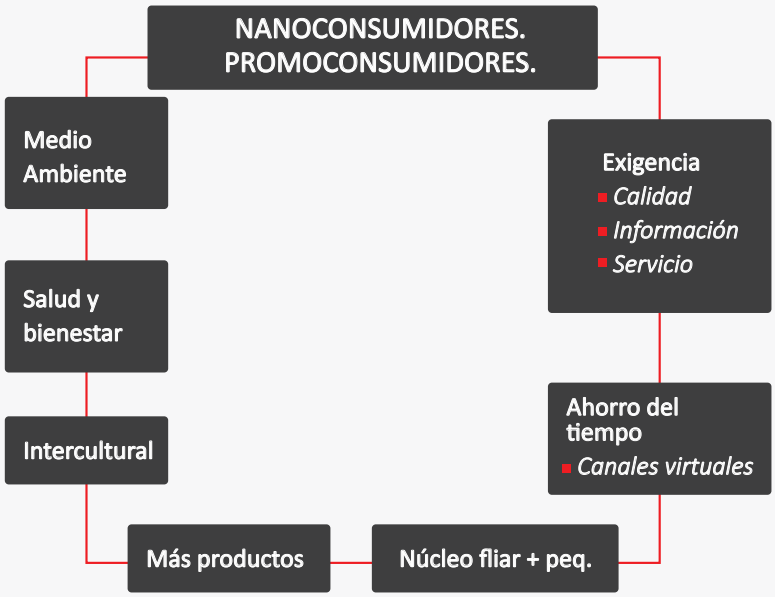
2.2. El mercado

La globalización, los avances tecnológicos, el desarrollo de las comunicaciones, el crecimiento de la economía de servicios y la recesión económica definieron las nuevas necesidades del consumidor. Mientras en los años 90, según el Dane[13], los alimentos, la vivienda y el vestuario representaban el 70% de la canasta familiar, hoy el gasto en estos productos se ha reducido para abrir paso al transporte, el entretenimiento y las comunicaciones. En estos años, el consumidor colombiano se convirtió en un ser más informado, con menos tiempo y para quien la seguridad adquirió gran importancia. Así mismo, el consumidor empezó a utilizar la tecnología para el entretenimiento y la productividad. Esta realidad es similar a nivel latinoamericano.

Richard Honack[14], define a los consumidores actuales como los NANOCONSUMIDORES. Los consumidores de la era de los "nanosegundos" no tienen tiempo para que los viejos modelos de negocios se actualicen. Todo tiene que ser a la velocidad de la luz.

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

13. DANE – Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia. Entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas únicas oficiales que se distribuyen a nivel nacional y para los organismos internacionales de los cuales el país hace parte
14. Richard Honack, Chief marketing office and associate professor of marketing, Kellogg School of Management, Northwestern University
15. Richard Honack



En términos de mercado, la gestión planeada de la información y la comunicación en las organizaciones, es un factor crítico de éxito en la actual "revolución de la información"[16] donde las empresas deben contar con sistemas de informaciones confiables, oportunas, de fácil acceso para brindar respuesta en tiempo real a sus clientes y a sus colaboradores. Otro de los beneficios de una adecuada gestión de la información es lograr un amplio conocimiento de estos públicos a través de estrategias como el CRM[17] que se logra personalizar y microsegmentar de acuerdo a los intereses y así cubrir las expectativas de una manera más certera, adaptarse a las necesidades locales y abrir nuevas posibilidades de alianzas estratégicas con sus complementarios.

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

16. Costa, Joan, La comunicación en acción, Editorial Paidós, Barcelona, 1999, p. 98
17. CRM - gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" del marketing relacional.
18. Manucci, Marcelo, Comunicación corporativa estratégica, Editorial SAF Grupo, Colombia, 2004, p. 66

2.3. Las finanzas

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

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

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

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

Compromiso en un desarrollo con equidad

Desarrollo económico
Fuerzas productivas

Desarrollo cultural
Conocimientos, valores y actitudes

Desarrollo Social
Satisfacción de necesidades básicas - nivel de vida

Desarrollo ambiental
Disminución de impactos adversos



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

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

2.4. La innovación y la tecnología

El entorno cambiante actual obliga a las organizaciones a contar con una cultura empresarial de innovación para ser más competitivas. José Mario Álvarez[20] explica que para construir esta cultura "es necesario estimular un ambiente de innovación en la empresa. Esto implica estar preparados para cometer errores y para alterar las relaciones de poder". El exceso de control impide que la innovación tome fuerza, por lo que hay que ser más flexibles. "Es necesario reclutar gente con espíritu innovador, que esté abierta al trabajo en equipo y a las diferentes opiniones que de él resulten. También se puede tratar de cambiar los comportamientos de la gente. Un ejemplo de ello puede ser rotar a las personas de sus cargos para que entiendan la perspectiva de sus colegas, se salgan de su zona de confort y estimulen su pensamiento creativo".

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

Esta cultura de innovación esta ligada a las estrategias del capital humano y es fundamental para la gestión del cambio; una organización que innove y se renueve debe ser abierta y flexible a los cambios del entorno. Para Fabio Gandour[21] "La innovación es el acto de crear algo nuevo, renovación es el acto de aceptar lo nuevo y usarlo de manera continua. Renovarse es más difícil que innovar pues altera una cantidad de hábitos y, principalmente, redistribuye el poder. Para que la innovación sea exitosa tiene que haber un proceso paralelo de renovación. Renovación significa aceptar y practicar lo que es nuevo. Sin renovación no se establece la innovación."

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

20. José Mario Álvarez, profesor del Instituto de Empresa de Madrid
21. Fabio Gandour Experto en tecnología de información e innovación, miembro de la Academia de Ciencias de Nueva York y director de nuevas tecnologías para IBM Latinoamérica

2.5. El talento humano

No es gratuito el cambio de denominación de las áreas encargadas de administrar el personal en las organizaciones. Pasamos de áreas de RECURSOS[22] humanos a áreas de TALENTO[23] humano. La GENTE asume el verdadero papel de creadores y artífices de las acciones de las organizaciones. Pasaron de ser trabajadores a colaboradores y pensadores.

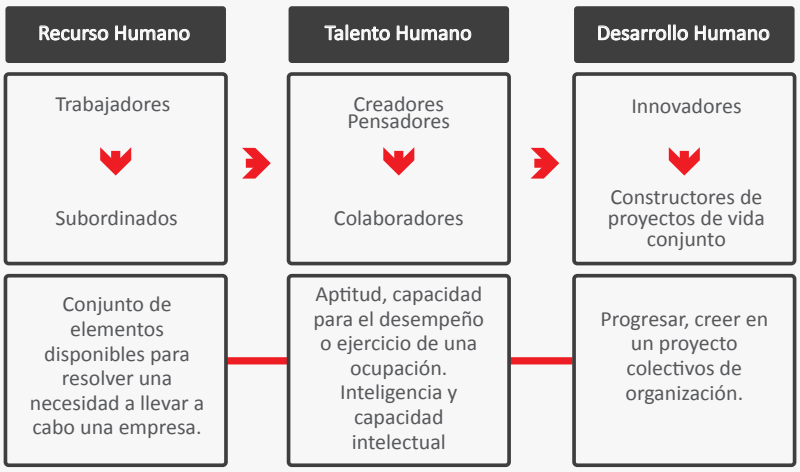


Grafico 5 – Evolución del recurso al talento humano

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

El valor de los recursos humanos como fuente crítica de ventaja competitiva es cada vez más reconocido por las empresas. No en vano las empresas que comparten los mayores estándares de satisfacción de los empleados están también entre las que presentan mejores retornos a sus accionistas, según investigaciones del Great Place to Work Institute.[25]

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

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

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

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

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

empresa. Esto se logra a través de una comunicación abierta, implicante y motivante y de planes integrales de cultura organizacional orientados a mantener el talento humano satisfecho, optimista y dispuesto a lograr metas cada vez más altas para la organización.

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

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

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

3. Gestionar el cambio desde la comunicación

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

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

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

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



Grafico 6 – Ciclo de planeación del cambio

Análisis situacional	Caracterizar a la organización desde su realidad institucional, imagen corporativa y comunicación. Análisis exhaustivo de las 5 fuerzas del entorno actual. Identificar las disfunciones comunicacionales que obstaculizan o facilitan los procesos de cambio.
Panorama comunicacional	Identificar los ejes de análisis comunicacionales Inventario y análisis de públicos y medios. Caracterización de la cultura organizacional y de los sistemas y flujos de información.
Diseño y seguimiento	Definir los ejes de acción. Formular los programas, proyectos y acciones estratégicas. Definir las políticas, redes y flujos de información. Capacitar para comunicar el cambio. Estructurar una plataforma mediática integral. Diseñar un sistema de seguimiento, control y evaluación que dinamice el ciclo de planeación.

4. Algunos retos comunicacionales

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

Lou Pritchet, Vicepresidente Ejecutivo
Procter & Gamble

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

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

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

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

Bibliografía

Malott, Maria, Paradoja del Cambio organizacional, Editorial Trillas, México, 2001
Zimmermann Arthur, Gestión del cambio organizacional, Ediciones Abya-Yala, Ecuador 1998.
Ferry Johnson, Kevan Acholes, Dirección estratégica, Ed. Prentice Hall, Madrid, 2001

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

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

Costa Joan, Dircom on-line, Grupo editorial Desing, La Paz, Bolivia, 2004

Manucci, Marcelo, Comunicación corporativa estratégica, Editorial SAF Grupo, Colombia, 2004
Memorias del I Congreso Internacional de Comunicación Organizacional – Bogotá D.C. Colombia 2003.

Italo Pizzolante. El poder de la comunicación estratégica. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Colombia, 2004

Grupo saf | Consultores en comunicación, cultura y sostenibilidad corporativa

Este documento contiene investigación y desarrollo de metodologías realizadas por la firma Grupo SAF (SAF GRUPO EU) quien es la propietaria del copyright de todos los contenidos incluidos. Esta información puede ser referenciada, publicada y utilizada para aplicar en las organizaciones que lo requieran, respetando las normas de Derechos de Autor y con la condición expresa de nombrar a Grupo SAF como autor de la misma.