
COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN – CONTADOR (SECTOR
PRIVADO)

MONTEVIDEO
URUGUAY
MARZO 2011

MARIANA MARTÍNEZ
MARÍA EUGENIA REBORIDO
TUTORA: PROF. ROSARIO TRABAL

Página de aprobación

Tutora: Cra. Rosario Trabal

Tribunal:

Fecha:

Aprobación:

Agradecimientos

Agradecemos a nuestra tutora Prof. Rosario Trabal, por los valiosos comentarios, conocimientos, experiencia, guías de acción, y apoyo brindado que enriquecieron el trabajo realizado.

También queremos agradecer a la Prof. Lucía Muñoz por sus aportes y dedicación.

Asimismo agradecemos a cada uno de los entrevistados cuya colaboración fue de vital importancia para la elaboración de este trabajo. Destacando la disposición y el tiempo que nos han dedicado.

Agradecemos también la invaluable colaboración recibida de las organizaciones en las que trabajamos, no solo por sus aportes especializados, sino por el apoyo a nivel personal.

Deseamos agradecer especialmente a nuestras familias por el apoyo que nos han brindado, no solo en poder realizar este trabajo, sino a lo largo de toda nuestra carrera universitaria.

ÍNDICE

ÍNDICE.....	3
ABSTRACT	6
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	7
1.1. Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivo específico.....	7
1.2. Fundamentación	7
1.3. Alcance	8
1.4. Metodología	8
1.5. Limitaciones.....	9
1.6. Estructura del documento	10
CAPÍTULO 2: CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	12
2.1. Cambios en el entorno de las organizaciones y fuerzas del cambio.....	12
2.2. Aspectos críticos del cambio	17
Resistencia al cambio	18
Aspectos humanos del cambio	22
2.3. Cambio Planeado	25
2. 4. El Proceso de Cambio.....	29
Etapas del proceso de cambio	29
¿Por qué fallan los cambios?.....	33
CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN	41
3.1. Conceptos introductorios de comunicación.....	41
Definición de comunicación	41

3.2. La comunicación en las organizaciones.....	45
Enfoque sistémico de la organización	46
Funciones de la comunicación interna.....	46
Dirección de la comunicación	47
Canales o medios.....	48
Redes de comunicación: Formales e Informales.....	50
Comunicaciones no verbales.....	50
Barreras a la comunicación eficaz	51
3.3. La comunicación en los procesos de cambio organizacional	56
Comunicación reactiva	56
Comunicación estratégica para el cambio	60
Características de un buen comunicador.....	61
Buenas prácticas de comunicación en los procesos de cambio organizacional	62
CAPÍTULO 4: TRABAJO DE CAMPO.....	80
4.1. Objetivo del trabajo	80
4.2. Metodología aplicada	80
Selección de la muestra	80
Planificación del relevamiento	82
Recopilación de información.....	82
Validación de la información recopilada.....	83
Análisis de la información recopilada	84
4.3. Limitaciones del trabajo	84
4.4. Resultados del trabajo.....	85
4.4.1. Hipótesis de trabajo: Importancia de las prácticas de comunicación en la gestión del cambio.....	85

4.4.2. Barreras a la comunicación	86
4.4.3. Características del comunicador	88
4.4.4. Buenas prácticas de comunicación en los procesos de cambio organizacional	90
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS.....	122
ANEXO A – Estudio de IBM: “making change work”	122
ANEXO B - Cuestionario guía de entrevista	123

ABSTRACT

Entendiendo a la comunicación como un aspecto relevante en todo proceso de cambio organizacional, el objetivo del presente trabajo monográfico es analizar y describir herramientas y técnicas de comunicación efectiva, que puedan servir de apoyo a líderes de empresas en la conducción de dicho proceso.

Con el fin de recabar la información necesaria para el cumplimiento este objetivo realizamos un relevamiento, a través de la técnica de la entrevista personal, en diez organizaciones del más alto nivel que han atravesado exitosamente procesos de cambio organizacional. Asimismo contrastamos dicha evidencia empírica con los aportes teóricos seleccionados sobre temas de cambio y comunicación organizacional.

Del presente trabajo monográfico se desprenden los aspectos más relevantes a la hora de gestionar la comunicación: compromiso de la Dirección como factor clave, diferencias de percepción y lenguaje como barreras a la comunicación, el comunicador como líder del proceso, sencillez en los mensajes, utilización de múltiples canales de comunicación, énfasis en la comunicación cara a cara haciendo uso eficiente de la escucha, predicar con el ejemplo, obtener feedback de los colaboradores, comunicar y celebrar logros intermedios, y transformar experiencias en lecciones aprendidas. Para que estas prácticas resulten efectivas deben enmarcarse en un ambiente de confianza y honestidad.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo es profundizar en la complejidad de los procesos de cambio organizacional, y contribuir a mejorar la gestión del mismo.

OBJETIVO ESPECÍFICO

Partiendo de la hipótesis de que la comunicación es relevante en todo proceso de cambio organizacional, el objetivo específico del presente trabajo monográfico es analizar y describir herramientas y técnicas de comunicación efectiva, que sirvan de apoyo a líderes de empresas en la conducción de dicho proceso.

1.2. FUNDAMENTACIÓN

El tema es de sumo interés tanto para las autoras como para la Cátedra de Cambio Organizacional, dado que nos encontramos hoy en día en la era de la comunicación y los cambios, en este marco gestionar las comunicaciones y las relaciones es tan importante como lo es la gestión de los recursos tangibles.

Es habitual que, al querer concretar exitosamente una iniciativa de cambio organizacional, surjan durante el proceso barreras, resistencias y sentimientos de incertidumbre, temor y ansiedad en los involucrados, que amenazan el éxito del cambio. Es posible enfrentar estos obstáculos gestionando eficazmente la comunicación a lo largo del proceso. Ayudando así, al personal, a comprender los objetivos del cambio, su rol en el proceso y el impacto que el mismo tendrá en cada uno de ellos.

El rol de los líderes es fundamental en la tarea de comunicar, para lo cual deberán aplicar técnicas y herramientas adecuadas en función de las necesidades y características de la organización.

En resumen, se considera a la comunicación como una necesidad para la organización, que debe planificarse y que debe estar presente a lo largo de todo el proceso de cambio.

1.3. ALCANCE

El presente trabajo comprende el estudio de la comunicación organizacional, enmarcada en los procesos de cambio. No incluye el análisis en profundidad de todos los aspectos del cambio organizacional, ya que el foco se encuentra en la comunicación. El trabajo de campo abarca el estudio de una muestra de diez empresas del más alto nivel, que han atravesado exitosamente un proceso de cambio organizacional. Queda fuera del alcance de este trabajo demostrar el éxito de dicho cambio, por lo que se ha decidido tomar como referencia una medida externa y objetiva como lo es la obtención del Premio Nacional de Calidad, que reconoce a las empresas que están en dicho camino. Las empresas que, muy amablemente, han colaborado con el presente trabajo se mencionan a continuación:

- COSTA ORIENTAL S.A.
- DHL INTERNATIONAL S.R.L.
- DIVISION SISTEMAS DE INFORMACIÓN (SIS) de UTE
- FARMARED - LOGIRED - PLATERAN S.A.
- GERDAU LAISA S.A.
- IBM DEL URUGUAY S.A.
- REPÚBLICA AFAP S.A.
- ROEMMERS S.A.
- TEYMA CONSTRUCCIÓN S.A.
- YOUNG & RUBICAM BRANDS – YOUNG & RUBICAM S.A.

1.4. METODOLOGÍA

La metodología de trabajo empleada fue la siguiente:

- Definición del problema de investigación.
- Recopilación de bibliografía relacionada a los temas de interés para el estudio.
- Selección de conceptos y teorías en los que se basará la investigación.

- Trabajo de campo:
 - Selección de una muestra de empresas
 - Planificación del relevamiento de información
 - Recopilación de información
 - Validación de información recopilada
 - Análisis de la información recopilada
- Elaboración de conclusiones a partir de los resultados obtenidos.

1.5. LIMITACIONES

En esta sección se mencionan algunas limitaciones que se presentaron durante la realización del trabajo.

En relación a la selección del material bibliográfico:

- Disposición de gran cantidad de material referente al tema de estudio: Al no poder cubrir la totalidad del mismo la selección cobra cierto grado de arbitrariedad por parte de las autoras, pudiendo haber considerado o dejado de lado aportes que eventualmente harían variar, en mayor o menor medida, las conclusiones del trabajo.
- Origen de las obras tomadas como referencia bibliográfica: Muchos de los conceptos desarrollados en la bibliografía seleccionada se basan en realidades organizacionales diferentes a las que se suelen encontrar en nuestro país. En consecuencia, se toman como referencia empresas de tamaño sensiblemente mayor a las que operan en Uruguay o bien difieren en las características culturales.
- Acceso a material bibliográfico luego de haber sido llevado a cabo el trabajo de campo, lo que impidió tomarlo en cuenta para el presente trabajo monográfico.

En cuanto a la muestra seleccionada:

- Muestra no probabilística: la muestra fue seleccionada en base a una decisión deliberada y no tomándose en cuenta métodos de muestreo, lo que no permite la realización de inferencias estadísticas.

- Criterio homogéneo de selección de la muestra: la totalidad de las organizaciones de la muestra fueron seleccionadas por haber ganado el premio nacional de calidad, no explotando así la riqueza que deriva del estudio de procesos de cambio de diferente naturaleza (si bien, como es lógico, cada empresa vivió el cambio de manera diferente). Sin embargo, esta homogeneidad resulta útil a la hora de sistematizar los resultados obtenidos.

En referencia a la formulación de los objetivos:

- Oportunidad en la definición de los objetivos del trabajo: éstos fueron formulados al comienzo del proceso de investigación, cuando aún no se poseía un conocimiento cabal sobre el tema.
- Apertura a nuevas interrogantes: junto con el avance de la investigación, tanto bibliográfica como empírica, han surgido nuevas preguntas que podrían haberse incluido en el estudio.

1.6. ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO

La estructura del presente trabajo consta de cinco grandes capítulos. Los mismos se encuentran divididos en secciones para facilitar la guía al lector.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO 2: CAMBIO ORGANIZACIONAL

En la primera sección se muestra cómo el entorno actual en el que operan las organizaciones ha cambiado, perdiendo estabilidad y rigidez. Se describen las fuerzas que influyen para que esto suceda. Y por último se mencionan las posibles líneas de acción que la organización puede tomar frente a esta realidad.

En la segunda sección se analizan las resistencias que surgen al enfrentar todo proceso de cambio. Se explica cuándo pueden surgir, de qué manera se manifiestan y cuáles son sus posibles causas. Se considera clave, en este sentido, el manejo de los aspectos humanos del cambio, tema que se profundiza hacia el final de esta sección.

En esta sección se brinda la definición de cambio planeado según diversos autores. Se identifican las fuerzas que operan a favor y en contra del cambio y se introduce el concepto de agente de cambio como líder del proceso.

En la última sección de este capítulo se analizan y comparan los modelos formulados por autores expertos en el tema en relación al proceso de cambio y las etapas que lo componen.

CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN

Se presentan en esta sección conceptos introductorios de comunicación, a saber: definición de comunicación desde diferentes enfoques.

En la segunda sección, se toma como punto de partida la concepción de la organización como un sistema de partes interrelacionadas, y se aborda la comunicación desde su rol de nexo entre las mismas. En este contexto se analizan las funciones de la comunicación, las posibles direcciones que la misma puede tomar, los canales a través de los cuales fluye y los tipos de redes existentes (formales e informales). Se dedica un apartado a considerar el impacto de la comunicación no verbal y por último se detallan las barreras que pueden obstaculizar la comunicación eficaz.

En la última sección del presente capítulo se introduce al lector en el concepto de comunicación reactiva y sus desventajas para la organización, en contraposición a los beneficios de gestionar las comunicaciones de manera estratégica. Se presentan asimismo ciertas características, habilidades o competencias deseables en todo buen comunicador. Hacia al final de la sección se expone una recopilación de buenas prácticas de comunicación, sugeridas por los autores seleccionados, como apoyo al éxito de los procesos de cambio organizacional.

CAPÍTULO 4: TRABAJO DE CAMPO

En este capítulo se presenta el objetivo del trabajo de campo, se describe la metodología aplicada, se establecen las limitaciones encontradas y, por último, se exponen y analizan los resultados obtenidos.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

En el último capítulo se presentan, tomando como base la información teórica recabada y los resultados obtenidos en el trabajo de campo, las conclusiones correspondientes.

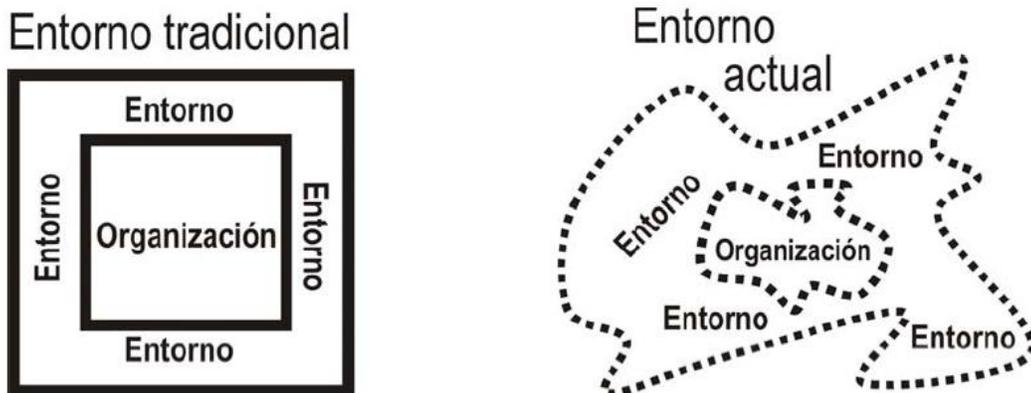
CAPÍTULO 2: CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.1. CAMBIOS EN EL ENTRONO DE LAS ORGANIZACIONES Y FUERZAS DEL CAMBIO

En esta sección se muestra cómo el entorno actual en el que operan las organizaciones ha cambiado, perdiendo estabilidad y rigidez. Se describen las fuerzas que influyen para que esto suceda. Y por último se mencionan las posibles líneas de acción que la organización puede tomar frente a esta realidad.

*“Nadie se baña dos veces en el mismo río”
Heráclito de Efeso
(540 AC-470 AC)
Filósofo griego.*

Cada época tiene una dinámica diferente de cambio, la variable es la velocidad, en las últimas décadas esta dinámica ha sido vertiginosa y acelerada; esto ha obligado a estados, organizaciones y a cada ser humano a adaptarse y a ser flexibles al entorno.¹ El entorno de la organización es visto como un campo de fuerzas, favorables o adversas, que requiere, en primer lugar, identificarlas y, luego elaborar y aplicar estrategias y tácticas eficaces para tomar un camino de acción. (op.cit. nota 1)



Fuente: Sandra I. Fuentes Martínez, “Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones”, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Una creencia arraigada en las empresas era que los cambios constantes desmotivan, aumentan el sentimiento de inseguridad y generan problemas a las personas, por lo que el concepto jerárquico piramidal trató de dar estabilidad casi eterna en toda organización.² En este sentido, Sandra I.

¹ Fuentes Martínez Sandra I., “Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones”, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Disponible en internet en la dirección: <http://hyperlab.politicas.unam.mx/co/Comunicaci%F3n%20eje%20estrat%20E9gico.pdf>

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

Fuentes afirma que 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.

Quizás usted se pregunte: ¿Cuáles son concretamente las exigencias que el mundo actual le plantea a su organización? Sandra I. Fuentes y Stephen P. Robbins³ identifican algunas fuerzas específicas que actúan como estímulos para el cambio, las que se utilizarán como base para dar respuesta a esta interrogante:

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

A continuación, se explica cada fuerza a partir de una descripción de sus implicaciones en las organizaciones.

Globalización y los procesos de Internacionalización

Oskar Villareal Larrinaga⁴ considera la Globalización como “la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales”. La globalización no es fenómeno nuevo en la economía actual, lo que la caracteriza hoy por hoy es la rapidez e intensidad con que la misma se expande.⁵

³ Robbins Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

⁴ Villareal Larrinaga Oskar; “La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea”; Fondo Monetario Internacional (1997). Citado por Bonjour L.; Estavillo F.; Berriel A., “Empresas transnacionales – Factores condicionantes para la inversión en Uruguay”, Trabajo monográfico de grado para la obtención del título Contador Público, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UDELAR, 2010

⁵ Bonjour L.; Estavillo F.; Berriel A., “Empresas transnacionales – Factores condicionantes para la inversión en Uruguay”, Trabajo monográfico de grado para la obtención del título Contador Público, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UDELAR, 2010

Por su parte James A. F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., en su obra "Administración", (Sexta Edición) definen la globalización en el marco de la administración como el reconocimiento, por parte de las organizaciones, de que los negocios deben tener un enfoque global, en lugar de local.

Estos autores agregan que hoy en día ningún gerente se puede dar el lujo de suponer que su organización está aislada de la actividad económica mundial. No es nada raro encontrar una organización global, con oficina matriz en un país, con operaciones fabriles distribuidas en otros; que venda sus productos en varias regiones; y que enfrente la competencia de compañías de cualquier parte del mundo.

En la misma línea afirman que con mercados financieros mundiales que operan 24 horas al día y con las distancias entre los rincones más remotos del planeta reducidas gracias al avance de la telecomunicación, los gerentes que se enfrentan al siglo XXI se deben considerar ciudadanos del mundo.

El Mercado

De acuerdo con Sandra I. Fuentes 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. Un estudio⁶ demuestra que mientras en los años 90, 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 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 (citado por Sandra I. Fuentes)⁷, 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

⁶ Estudio realizado por 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. Citado por Sandra I. Fuentes Martínez

⁷ Honack Richard, Chief marketing office and associate professor of marketing, Kellogg School of Management, Northwestern University, Artículo: "Los Nanoconsumidores". Citado por Sandra I. Fuentes Martínez

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.”

Según Stoner et al., las tendencias sociales también sugieren cambios a los que tendrán que ajustarse las organizaciones. Por ejemplo, ha habido una clara tendencia en los matrimonios y divorcios durante las últimas dos décadas. Los jóvenes están retrasando su casamiento, y la mitad de todos los matrimonios están terminando en divorcio. Un resultado obvio de esta tendencia social es un número creciente de hogares de un solo padre y la exigencia de viviendas para personas solteras. Si uno está en el negocio de la construcción de casas, este es un factor importante para determinar su tamaño y diseño. En forma parecida, la expansión de hogares de solteros ha aumentado la demanda de alimentos congelados en presentaciones de una sola porción.

Las Finanzas

Como afirma Stoner et al. vivimos en una “época de discontinuidad”. En los años 50 y 60 el pasado era un antecedente bastante bueno respecto del futuro. El mañana era esencialmente una línea que continuaba las tendencias del ayer. Eso ya no es cierto. En los últimos tiempos los shocks económicos, como ser quiebras en el mercado de valores, fluctuaciones en las tasas de interés y en el tipo de cambio de las divisas extranjeras; han continuado imponiendo cambios a las organizaciones.

La innovación y la tecnología

Sandra I. Fuentes asegura que el entorno cambiante actual obliga a las organizaciones a contar con una cultura empresarial de innovación para ser más competitivas. José Mario Álvarez⁸ complementa esta idea explicando que para construir esta cultura es necesario estimular un ambiente de innovación en la empresa, lo que implica, entre otras cosas, 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, también, reclutar gente con espíritu innovador, que esté abierta al trabajo en equipo y a las diferentes opiniones que de él resulten. Asimismo, se puede tratar de cambiar los comportamientos de la gente. Un ejemplo de ello, según el autor, 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.

⁸ Álvarez José Mario, profesor del Instituto de Empresa de Madrid (MBA). Citado por Sandra I. Fuentes Martínez

El mismo autor plantea que las empresas innovadoras premian las nuevas ideas y castigan a quienes no las generan. Estimulan, además, a su gente a planear cosas que, aunque al principio parezcan absurdas, pueden convertirse en grandes ideas.

En cuanto a la tecnología Sandra I. Fuentes afirma que se encuentra muy ligada a la innovación, el portafolio de TICS le brinda 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.

El Talento humano

Como señala Sandra I. Fuentes pasamos de tener áreas de recursos⁹ humanos a áreas de talento¹⁰ humano. Explica que este cambio de denominación de las áreas encargadas de administrar el personal en las organizaciones no es caprichoso sino que tiene un fundamento. La gente asume el verdadero papel de creadores y artífices de las acciones de las organizaciones. Pasaron de ser trabajadores a colaboradores y pensadores.

Moldoveanu, Mihnea¹¹ profundiza este concepto entendiendo que en nuestra economía basada en el conocimiento, el valor es producto del conocimiento y la información. Por lo tanto 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.

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.¹²

A modo de resumen, del análisis de los conceptos vertidos en esta sección, surge que las organizaciones, para ser competitivas, deben adaptarse a un entorno que cambia constante y aceleradamente. La organización debe tomar conciencia de la importancia de adoptar un enfoque

⁹ 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.

¹⁰ 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.

¹¹ Moldoveanu, Mihnea. Director del CCMF Centro para el pensamiento integrativo y profesor asistente de gerencia estratégica y autor del libro: Epistemología en acción. Citado por Sandra I. Fuentes Martínez

¹² Great Place to work Institute. Instituto dedicado a construir una mejor sociedad ayudando a las compañías a transformar sus sitios de trabajo. Citado por Sandra I. Fuentes Martínez

global en lugar de local (sus clientes, proveedores y competidores se encuentran en todo el mundo). También debe saber que sus clientes tienen nuevas necesidades y exigencias, y sobre todo más opciones. Tampoco debe perder de vista que la economía ya no es un reflejo de tendencias históricas, tan fácil de predecir. Asimismo, hoy en día para ser competitivo hay que ser innovador, lo que requiere un cambio cultural en muchas empresas. Por último es necesario que las empresas reconozcan el valor de la gente como fuente crítica de ventaja competitiva y no como un recurso más.

Ante esta nueva realidad las organizaciones pueden decidir no realizar ningún tipo de modificación interna o bien llevar adelante algún tipo de cambio. Las características de este cambio pueden diferir de una organización a otra. Puede darse de manera progresiva o discontinua; a su vez puede estar anticipándose a cambios del entorno o bien respondiendo a ellos. A continuación se describen posibles líneas de acción que pueden tomar las organizaciones, basándonos en la contribución de Judith Gordon en su libro "Comportamiento Organizacional" (1997):

La sintonización: Es el cambio *progresivo* que se *anticipa* a los cambios del entorno, o que trata de mejorar la eficiencia y la eficacia. La sintonización puede incluir mejoras a las políticas y procedimientos, la introducción de tecnologías nuevas y el desarrollo de empleados, entre otras actividades.

La adaptación: Es el cambio *progresivo* que *responde* a los cambios del entorno. Por ejemplo, las organizaciones podrían introducir productos nuevos o sumar elementos a los productos existentes a efecto de responder a las nuevas propuestas de la competencia.

La reorientación: Es el cambio *discontinuo* que se *anticipa* a los cambios de la industria, con frecuencia implica una redefinición fundamental de la organización, por ejemplo, un cambio significativo de identidad, visión, estrategia o valores. Este tipo de cambio suele requerir un líder visionario que se anticipe a los cambios del entorno.

La re-creación: Es el cambio *discontinuo* que *responde* a crisis u otros cambios inesperados del entorno. Estos cambios tienden a ser abruptos y severos. Este tipo de cambio puede retar los valores básicos de la organización.

2.2. ASPECTOS CRÍTICOS DEL CAMBIO

En esta sección se analizan las resistencias que surgen al enfrentar todo proceso de cambio. Se explica cuándo pueden surgir, de qué manera se manifiestan y cuáles son sus posibles causas. Se considera clave, en este sentido, el manejo de los aspectos humanos del cambio, tema que se profundiza hacia el final de la sección.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio, afirma Stephen P. Robbins en su obra “Comportamiento Organizacional” (séptima edición). En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. Pero existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

Esta resistencia, continúa el autor, no siempre se puede percibir fácilmente, y sucede a veces que cuando se detecta puede ser tarde para actuar. Para visualizar claramente estos conceptos se presenta a continuación la siguiente clasificación:



Fuente: elaboración propia en base a conceptos tomados de Stephen P. Robbins en su obra “Comportamiento Organizacional” (séptima edición)

La resistencia puede ser explícita, implícita, inmediata o diferida. Se describe a continuación cada una de ellas y su impacto para la organización:

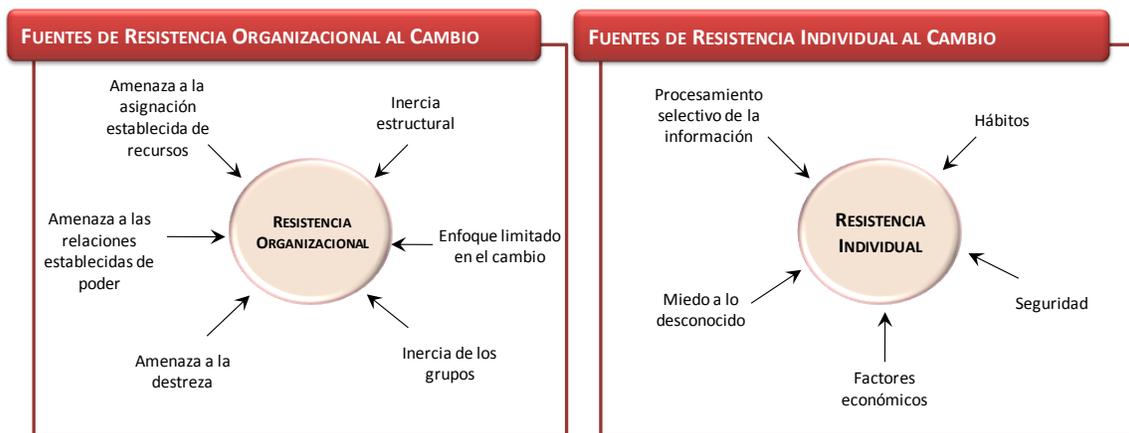
- Resistencia explícita o implícita: hace referencia a la forma en que se manifiesta la resistencia. La primera se manifiesta abiertamente, sale a la luz. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, o cosas semejantes. Por el contrario, la resistencia implícita se manifiesta de manera mucho más sutil, como por ejemplo pérdida de lealtad para la organización, pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por “enfermedades”, etcétera.
- Resistencia inmediata o diferida: hace referencia al momento en que surge la resistencia. Es inmediata si la reacción surge cuando el cambio se inicia. Es diferida cuando esta reacción se produce tiempo después de iniciado el cambio, desde semanas, meses e incluso años más tarde.

Resulta más fácil para la gerencia tratar con la resistencia cuando es *explícita e inmediata*.

El mayor desafío lo representa el manejo de la resistencia *implícita* o *diferida*. Cuando se manifiesta de manera implícita es mucho más difícil de detectar. Y más aún si se difiere en el tiempo, esto enturbia el vínculo entre la fuente de la resistencia y la reacción a la misma. Un cambio puede producir lo que parece solo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero la resistencia sale a la luz tiempo después. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

Ahora bien, independientemente de cómo y cuándo surja la resistencia, una vez reconocida por la Gerencia es importante conocer las causas que la provocan, para poder actuar en consecuencia. Por ejemplo si las personas se resisten al cambio porque temen perder su puesto de trabajo tal vez la dirección decida hablar con ellos para darles tranquilidad; o si su preocupación es no poseer las habilidades técnicas necesarias para afrontar un nuevo procedimiento de trabajo, la dirección podría optar por brindar cursos de capacitación para mitigar la resistencia.

Robbins identifica una serie de posibles causas de resistencia, que denomina “Fuentes de Resistencia al Cambio”. Las categoriza en individuales y organizacionales. Esta categorización la realiza con propósitos de análisis, si bien en el mundo real, las fuentes a menudo se superponen.



Fuente: Stephen P. Robbins en su obra "Comportamiento Organizacional" (séptima edición)

Resistencia Individual

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. A continuación se exponen algunas razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio:

- **Hábito** – Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es suficientemente compleja; no necesitamos considerar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para manejar esta complejidad, todos confiamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos vemos enfrentados con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia.
- **Seguridad** – Es posible que la gente se resista al cambio porque amenaza su sensación de seguridad.
- **Factores Económicos** – Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o rutinas establecidas de trabajo también pueden despertar temores económicos, si las personas se preocupan de no poder desempeñar las nuevas tareas o rutinas de acuerdo con sus normas anteriores, especialmente cuando el pago está vinculado muy de cerca con la productividad.
- **Temor a lo desconocido** – Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad e incertidumbre, y las personas en general sienten rechazo a la incertidumbre.
- **Procesamiento selectivo de información** – Los individuos modelan su mundo por medio de las percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio. Los individuos procesan la información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que desean escuchar y descartan lo que no.

Resistencia organizacional

Como lo establece el propio autor, las organizaciones son conservadoras por naturaleza, por lo que se resisten activamente el cambio. Identifica entonces las siguientes fuentes principales de resistencia organizacional:

- **Inercia estructural** – Las organizaciones tienen mecanismos incorporados para alcanzar la estabilidad. Por ejemplo el proceso de selección, las técnicas de capacitación y socialización, la descripción de puestos, reglas y procedimientos, etcétera. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

- **Enfoque limitado del cambio** – Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados en el sistema mayor.
- **Inercia del grupo** – Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlos. Por ejemplo, un miembro del sindicato puede estar dispuesto a aceptar cambios en su puesto sugeridos por la dirección, pero si las normas sindicales establecen la resistencia a cualquier cambio unilateral que desee efectuar la dirección, es posible que él se oponga.
- **Amenaza a la habilidad** – El cambio en los patrones organizacionales puede amenazar la pericia de los grupos especializados.
- **Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder** – Cualquier redistribución de autoridad para la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder largamente establecidas dentro de la organización. La introducción de la toma de decisiones participativas o equipos de trabajo autoadministrados es la clase de cambio que a menudo se ve como una amenaza por los supervisores y administradores de mandos medios.
- **Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidas** –. Aquellos que se benefician más de la asignación actual de recursos, con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pueden afectar las asignaciones futuras.

Stoner et al. agrega la **Cultura Organizacional** como otra fuente importante de resistencia. La misma da forma a la identidad de la organización. Es una fuerza básica que guía la conducta de los empleados. En consecuencia, quizás se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional y “la manera de hacer las cosas”.

Un estudio realizado por IBM¹³ en el año 2009 en el cual, entre otras cosas analiza las barreras críticas del cambio, destaca que los obstáculos que los gerentes enfrentan con mayor frecuencia durante un proceso de cambio son los **Paradigmas y Actitudes**,

*Lo que es generalmente considerado “blando” es el aspecto más “duro”.
IBM Global Business Services.*

¹³ IBM Global Change Management Study, “Making Change Work, Closing the Change Gap”. XIX Encuentro GeneXus, 14 de Setiembre de 2009. Disponible en internet en la dirección: <http://www.slideshare.net/genexus/007-cambio-el-desafio-de-las-empresas-de-hoy-1999923>

así como la **Cultura corporativa**. Le siguen en orden de ocurrencia la **Subestimación de la complejidad**, **Falta de compromiso de la alta gerencia** y **Falta de motivación de los empleados involucrados**. Todos ellos aspectos “blandos”. Aspectos “duros” como ser: falta de conocimiento del cambio, cambios de procesos, cambio de sistemas de IT, barreras tecnológicas, etcétera., aparecen con menor frecuencia. Utilizan una frase como conclusión: lo que es generalmente considerado “blando” es el aspecto más “duro”. (Ver resultados en porcentajes en el Anexo A).

Se desprende de este estudio que las barreras de más frecuente aparición en las organizaciones, durante los procesos de cambio, son las que involucran a las **personas**. En relación a este tema, se exponen a continuación diferentes contribuciones con respecto a los aspectos humanos del cambio.

ASPECTOS HUMANOS DEL CAMBIO

En esta línea existe literatura que apoya la idea de que los aspectos humanos del cambio son un elemento crítico. Es decir que el éxito o el fracaso del proceso de cambio dependerá de cómo se maneje el factor humano.

Jeanie Daniel Duck¹⁴, en su libro “El Monstruo del Cambio” afirma que, son pocos los que se dan cuenta de que el factor humano es un tema profundo y de gran importancia, pero incluso éstos los consideran un hecho sobre el que se puede ejercer poca o nula influencia.

Los factores humanos que giran alrededor del cambio son, para esta autora, tan críticos y difíciles de enfrentar que utiliza el término *Monstruo del Cambio* para referirse a ellos.

La autora tiene la convicción de que los aspectos emocionales del cambio no sólo son importantes, sino vitales. Si los líderes no tienen en cuenta los datos emocionales, ni toda la información operativa ni todos los datos numéricos que posean serán suficientes para concretar con éxito el cambio. Para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento (aspecto humano) con la misma dedicación que los operativos. “Hay demasiados ejecutivos que se centran solo en los aspectos operativos del cambio, pero para incorporar nuevas formas de trabajar la gente tiene que empezar a pensar y a actuar de manera distinta. Para ser totalmente efectivos, los cambios deben abordar los aspectos intelectuales y emocionales (los corazones y los cerebros) tanto como las máquinas y los sistemas.”

¹⁴ Duck Jeanie Daniel, “El monstruo del cambio. El factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa”, Ediciones Urano S.A., Barcelona, 2001.

Roger D'Aprix¹⁵ profundiza en los aspectos humanos del cambio, explicando las etapas emocionales que suelen atravesar las personas al inicio del proceso, cuando el cambio se está gestando. Detalla luego las posibles reacciones que pueden surgir una vez que el cambio es efectivamente anunciado por la empresa.

Basándose en su experiencia como consultor de empresas, el autor afirma que al momento de enfrentar un cambio la gente suele reaccionar en forma similar. Explica que los miembros de una organización responden típicamente atravesando una serie de etapas:

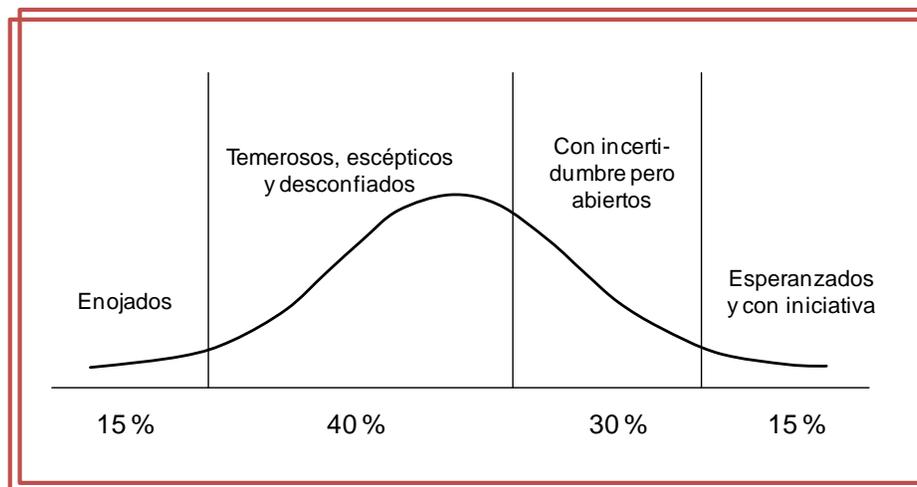
Etapa 1 – El shock y el descreimiento. En esta etapa la gente trata de entender las implicancias personales de lo que ha sucedido y tienden a predominar las siguientes preguntas: “¿Qué significa para mí? ¿Mi empleo está seguro? ¿La dirección tiene lo que hace falta para sacarnos de este lío? Y si no, entonces, ¿qué va a pasar?”

Etapa 2 – “¿Tenemos un plan de acción? Y si es así, ¿cuál es?” Esa pregunta significa que se está en la etapa 2. La sospecha que más asusta a cualquier grupo de empleados es que no haya ninguna estrategia de batalla.

Etapa 3 - Esta etapa está caracterizada por el natural deseo humano de querer hacer algo para resolver el problema. Su signo distintivo es otra pregunta: “¿Qué quieren que haga? ¿Cómo puedo ayudar?” Cuando la gente llega a la etapa 3, es mejor que alguien pueda contestar su pregunta porque si no, se desmoralizará por su impotencia.

Todas estas preguntas surgen cuando los empleados comienzan a tomar conciencia de que el cambio es inminente. Ahora bien, ¿qué sucede cuando el cambio es efectivamente anunciado por la empresa? Evidentemente no todas las personas reaccionarán de la misma manera. El autor muestra a grandes rasgos las posibles reacciones de los empleados ante la amenaza del cambio.

¹⁵ D'Aprix Roger, “La comunicación para el cambio”, Editorial Granica SA, 1999.



Reacción probable de los empleados frente a transformaciones anunciadas en la empresa.

Fuente: Roger D'Aprix, "La comunicación para el cambio", Editorial Granica SA, 1999.

En un extremo de la curva está una minoría (10-15% sería un estimado razonable de acuerdo con la experiencia del autor) en la organización a la que domina la ira en forma permanente. Generalmente, son los más interesados en mantener las cosas como están, o son quienes no pueden soportar ningún cambio. Quieren culpan a alguien de la dirección y lograr que se castigue a esa persona por lo que consideran que es su descuido de los negocios o quieren que las cosas sean como en los "buenos viejos tiempos".

En el extremo opuesto de la curva hay otra minoría (nuevamente, alrededor de un 15% de acuerdo con la experiencia del autor) que se siente motivada por el reconocimiento de que las cosas se han puesto mal y que es necesaria una acción drástica. Generalmente es la gente que atiende a las señales de alarma antes que los demás y llega rápidamente a la conclusión de que hay que hacer algo o la empresa estará en serios problemas.

El grueso de los empleados en cualquier organización amenazada por cambios fundamentales generalmente cae en una de las dos posiciones restantes en la curva de la figura. La mayoría (alrededor de un 40% de toda la población de empleados) tiene temor, escepticismo y, básicamente, desconfían de que la conducción haya creado una estrategia que pueda funcionar. Su escepticismo generalmente se expresa en voz baja y con sobriedad, al reunirse en grupos de dos o tres para criticar los más recientes esfuerzos por cambiar la orientación e incluso la cultura de la organización. El grupo final de empleados (alrededor de un 30% del total) son los que sienten incertidumbre pero que están básicamente abiertos al cambio. Son la gente que dice: *Démosle una oportunidad. Esperemos y veamos. ¡Esto podría funcionar!*

2.3. CAMBIO PLANEADO

En esta sección se brinda la definición de cambio planeado según diversos autores. Se plantea que la manera de abandonar una situación actual, que ya no se adapta a las demandas del entorno, y llegar a una situación deseada para la organización, es la planificación del cambio. Es necesario para esto, identificar las fuerzas que operan a favor y en contra del cambio, con el fin de elaborar una estrategia que potencie las primeras y minimice las últimas. En el marco del cambio planificado resulta clave la designación de un agente de cambio que, más que gestionar, sea quien lidere el proceso.

Como respuesta a los cambios rápidos del ambiente externo, que amenazan la supervivencia o presentan nuevas oportunidades de prosperidad para las organizaciones, muchas de ellas están emprendiendo cambios proyectados con el solo propósito de mejorar la velocidad con la que se adaptan a las nuevas condiciones.¹⁶

Muchas de las empresas que logran seguir el ritmo de los cambios del entorno lo han hecho, según Jeanie D. Duck, mediante el desarrollo de una cultura empresarial que resalta, e incluso exagera, toda amenaza y peligro percibido. Cambian constantemente de forma planificada, premeditada y productiva, antes de llegar a una situación de crisis.

Son varios los autores que hacen referencia al concepto de cambio planeado. Robbins lo define como aquellas actividades de cambio que son proactivas y con propósito, es decir, actividades intencionales, orientadas a la meta. En contraposición a cambios que ocurren en la organización de manera accidental.

Por su parte Judith Gordon describe al cambio planeado como el **proceso sistemático** para introducir, estructuras, tecnologías y comportamientos nuevos con el propósito de abordar los problemas y los retos que enfrenta la organización (las etapas de este proceso serán tratadas en profundidad en la siguiente sección). Se describe a continuación cada uno de estos tres enfoques:

Enfoque estructural: Implica modificar las relaciones de autoridad, los mecanismos de coordinación, el rediseño de puestos, o variables estructurales similares.¹⁷

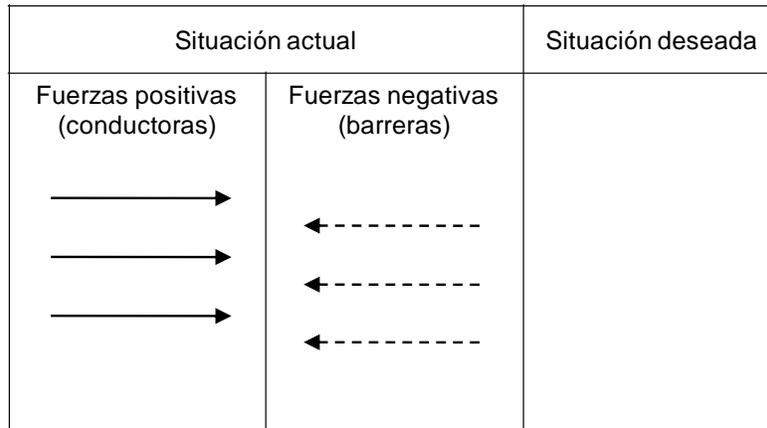
Enfoque tecnológico: Requiere que se cambie el equipo, los métodos, los materiales o las técnicas.¹⁸

¹⁶ Stoner James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., "Administración", Sexta Edición

¹⁷ Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

Enfoque conductual: Se refiere a los cambios que registran los conocimientos, las capacidades, las interacciones y las actitudes de los miembros. El enfoque conductual también implica mejorar la comunicación, el comportamiento del grupo, el comportamiento intergrupar, las capacidades del liderazgo y las relaciones de poder, así como cambiar la cultura organizacional. (op.cit.17)

En relación a este tema Kurt Lewin, citado por William A. Band¹⁹, aporta una herramienta útil para la planificación del cambio denominada “Análisis del Campo de Fuerzas”. Este enfoque identifica las fuerzas positivas y negativas que influyen en una situación dada; es decir, las fuerzas que ayudan u obstaculizan la posibilidad de eliminar o disminuir la deficiencia que existe entre la situación actual y la deseada. Este método permite organizar la percepción que se tiene de esas fuerzas, y su impacto, de forma tal que, por medio de la discusión en grupo, se lleguen a descubrir las relaciones que existen entre las fuerzas positivas (o conductoras) y las negativas (o barreras).



Fuente: William A. Band, “Creación de valor - La clave de la gestión competitiva. Diseño e implementación de una estrategia global”, Editorial Díaz de Santos, extraído de Google Libros (<http://books.google.com.uy>)

Una vez que se ha terminado el análisis, explica William A. Band, el grupo puede analizar esa información para generar posibles soluciones. Por ejemplo:

- Cómo incrementar el número o la fortaleza de las fuerzas positivas.
- Cómo disminuir el número o la fortaleza de las fuerzas negativas.

¹⁸ Gordon Judith, “Comportamiento organizacional”, Capítulo Cambio Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

¹⁹ Band, William A., “Creación de valor - La clave de la gestión competitiva. Diseño e implementación de una estrategia global”, Editorial Díaz de Santos, extraído de Google Libros (<http://books.google.com.uy>)

Otro de los pilares fundamentales en la planificación de un cambio organizacional es designar la responsabilidad del manejo de las actividades a un **agente de cambio**. Ya sea que se trate de un individuo o un equipo. Éstos pueden ser o no gerentes, empleados de la empresa o consultores externos.²⁰ Según Stoner et al. un agente de cambio es quien dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso de cambio. Los miembros de la organización se identificarán con los valores, actitudes y conductas del agente de cambio y los interiorizarán cuando perciban su eficacia para el desempeño.

Según Kotter²¹, para que un agente de cambio funcione como tal debe de liderar el cambio más que gestionarlo. El autor define ambos conceptos y sus características, las cuales se expresan a continuación:

La gestión se ocupa de enfrentar la complejidad; sin una buena gestión las empresas complejas tienden a volverse de tal manera caóticas que incluso ponen en riesgo su propia existencia. La buena gestión aporta un grado de orden y consistencia. Asimismo provee cierto grado de facilidad para predecir situaciones, y tiene el potencial de producir de manera consistente los resultados esperados a corto plazo por diferentes grupos de interesados en la empresa.

El liderazgo, por contraste, se ocupa de enfrentar el cambio. Sólo el liderazgo puede motivar las acciones necesarias para alterar el comportamiento de una manera significativa. Sólo el liderazgo puede lograr que el cambio se arraigue infundiéndolo en la cultura misma de la organización. Por lo tanto más cambios requieren siempre de más liderazgo. El líder tiene el potencial de producir cambios muy útiles (por ejemplo, nuevos productos que los clientes desean, nuevos enfoques hacia las relaciones laborales que ayudan a volver a una empresa más productiva).

²⁰ Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

²¹ Kotter John P., "Lo que de verdad hacen los líderes", Los clásicos de HBR, 1990



Fuente: Elaboración propia, en base a conceptos tomados de John P. Kotter, en su obra “Lo que de verdad hacen los líderes”, Los clásicos de HBR, 1990

El cuadro muestra las principales diferencias entre ambos estilos de conducción, según Kotter:

En primer lugar, las empresas gestionan la complejidad mediante la planificación y la elaboración de presupuestos, estableciendo pasos detallados y tiempos para alcanzar los resultados planteados, y luego asignar recursos para que esto suceda. Por contraste, para liderar a una organización hacia el cambio, se debe empezar por establecer una dirección. Es decir, desarrolla una visión del futuro, con frecuencia a largo plazo, y estrategias para producir los cambios necesarios para alcanzar dicha visión.

En segundo lugar, la gestión desarrolla la capacidad para cumplir con su plan mediante la organización y la dotación de personal, creando una estructura organizacional y un conjunto de cargos para cumplir con los requerimientos del plan, dotando a esos puestos con individuos calificados, comunicando el plan a esas personas, delegando la responsabilidad para la ejecución

“Lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarlas a enfrentarlo mientras lo atraviesan.” John P. Kotter

del plan, e ideando sistemas para monitorear su implementación. Sin embargo, en este sentido, el liderazgo se ocupa de alinear a las personas. Esto significa comunicar la nueva orientación a quienes pueden crear equipos, comprender la visión y están comprometidos con su logro.

Por último, la gestión asegura el logro del plan mediante el control y la resolución de problemas, monitoreando con cierto detalle los resultados en relación al plan. Pero en el caso del liderazgo, el logro de la visión requiere motivar e inspirar, consiguiendo que las personas avancen en la dirección correcta, a pesar de los obstáculos al cambio.

En resumen, la combinación de culturas que se resisten al cambio y administradores que no han aprendido cómo generar el cambio resulta letal.

2. 4. EL PROCESO DE CAMBIO

ETAPAS DEL PROCESO DE CAMBIO

Varios autores han formulado sus propios modelos para explicar el proceso de cambio organizacional. Todos ellos establecen una serie de etapas secuenciales que la organización debería recorrer. Es posible identificar que si bien los enfoques difieren entre sí en cuanto a número de etapas y sus denominaciones, éstas permiten ser agrupadas en tres grandes pasos. Siguiendo el modelo de Kurt Lewin estos tres pasos son: **descongelar** el statu quo, el **movimiento** hacia un nuevo estado, y el **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente.

El siguiente cuadro expone la relación entre los aportes de cinco autores (Kurt Lewin²², Judith Gordon²³, Jeanie Duck²⁴, John Kotter²⁵ y Dave Ulrich²⁶) en cuanto a las etapas que componen todo proceso de cambio organizacional.

²² Citado por Gordon Judith, "Comportamiento Organizacional", Capítulo Cambio Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

²³ Gordon Judith, "Comportamiento organizacional", Capítulo Cambio Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

²⁴ Duck Jeanie Daniel, "El monstruo del cambio. El factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa", Ediciones Urano, Barcelona, 2001.

²⁵ Kotter John P.; "El líder del cambio"; Editorial Mc Graw – Hill; 1997

²⁶ Ulrich D., "Recursos Humanos. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados.", Ediciones Granica S.A., Capítulo 6, 1997

CUADRO COMPARATIVO DE ETAPAS DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL SEGÚN AUTORES

KURT LEWIN	JUDITH GORDON	JEANIE DUCK	JOHN KOTTER	DAVE ULRICH
Descongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diagnóstico de las fuerzas que afectan el cambio ✓ Elección del agente de cambio ✓ Preparación de un plan de acción 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estancamiento ✓ Preparación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Infundir el sentido de premura ✓ Dar origen a la coalición orientadora ✓ Desarrollar una visión y una estrategia ✓ Comunicar la visión de cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderar el cambio ✓ Crear una necesidad compartida ✓ Movilizar apoyo
Movimiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementación del cambio ✓ Evaluación de seguimiento 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implantación ✓ Determinación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facultar a una base amplia para la acción ✓ Generar triunfos a corto plazo ✓ Consolidar las ganancias y generar más cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cambiar sistemas y estructuras ✓ Supervisar los avances
Re-congelamiento	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Institucionalización del cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Consecución 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Arraigar los nuevos enfoques en la cultura 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Hacer que el cambio sea duradero

Fuente: Elaboración propia a partir del material elaborado por la Cátedra de Cambio Organizacional, FCEA, UDELAR

Se analizan a continuación los tres grandes pasos del proceso de cambio, con sus etapas intermedias:

Descongelamiento: “Suavizar el status quo endurecido”

Descongelar implica, para Kurt Lewin, crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar cualquier resistencia contra el cambio. Es decir, hacer que la necesidad de cambiar resulte tan evidente que la persona, el grupo o la organización puedan ver y aceptar, sin problemas, que el cambio se debe dar.

Este primer paso implica recorrer las siguientes etapas:

- Todo proceso de cambio parte de un estancamiento o status quo endurecido, es la etapa en la cual la organización decide no ver sus problemas u oportunidades y no está dispuesta a admitir lo que otros ven a simple vista; en ese momento es cuando necesita emprender un cambio radical.
- Diagnosticar las fuerzas a favor (impulsoras) y en contra del cambio. Tanto internas como externas a la organización (En la sección anterior fue desarrollada la herramienta de Análisis de Fuerzas de Kurt Lewin). Se pretende aquí infundir un sentido de premura en los integrantes de la organización, disminuyendo así la complacencia instalada. En esta etapa se debería crear una necesidad compartida, que implica asegurarse que los individuos saben el porqué del cambio y que la necesidad de cambiar es mayor que la resistencia al cambio.
- Es hora de elegir un agente de cambio (interno o externo) que lidere el proceso. Es necesario tener un padrino del cambio que sea dueño de la iniciativa para el cambio, y lo conduzca. Es deseable formar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio y lograr que trabaje conjuntamente como equipo (dar origen a la coalición orientadora).
- Elaborar una visión, es decir, expresar el resultado deseado del cambio para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del mismo. Es necesario también desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.
- Comunicar la visión de cambio con el fin de identificar, involucrar y comprometer a los interesados clave que deben participar en el logro del mismo. Utilizar para ello todos los vínculos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias.

- Preparar un plan de acción. Durante esta fase se tiene que realizar una gran cantidad de trabajo operativo: el diseño de una nueva estructura organizativa, la definición de cometidos y responsabilidades, la determinación de qué productos, servicios y capacidades serán básicos para seguir adelante y el rediseño de procesos fundamentales, por citar sólo unos cuantos. El enfoque analítico que estamos describiendo aquí debe ir complementado con un análisis de las reacciones psicológicas de las personas antes del cambio y del desarrollo de estrategias adecuadas para manejarlas.

Movimiento: “Pasar de las palabras a los hechos”

En este paso es donde se altera la situación actual de la organización. Implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevos.

Etapas a recorrer:

- Implementar el cambio. Implica poner en práctica la estrategia definida y manejar las crisis que puedan surgir. Es en esta etapa donde se cambian sistemas y estructuras, usando herramientas de RRHH y Management (formación de equipos, desarrollo, evaluación, premios, diseño organizativo, comunicación, sistemas, etcétera.) para garantizar que el cambio se introduce en la infraestructura de la organización. Es imprescindible para que esto se concrete dar a los empleados el poder para emprender las acciones necesarias para el cambio. Esto implica proporcionar la capacitación que los empleados requieren; deshacerse de los obstáculos; modificar los sistemas o estructuras para que sean compatibles con la visión del cambio; y fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y acciones que salgan de lo tradicional.
- Evaluar el seguimiento. En esta etapa se comparan los resultados reales con los esperados. Se deberían definir indicadores, hitos y experimentos a partir de los cuales sea posible medir y demostrar el avance.
- Determinar verdaderamente el destino de la iniciativa de cambio, aquí se empieza a cobrar conciencia de que hay que vivir y trabajar en un nuevo mundo. En esta fase deberían de comenzar a producirse los resultados de todos los esfuerzos acumulados y la organización comienza a experimentar la fatiga del cambio. Para evitar que el ímpetu de la gente decaiga es deseable generar triumfos a corto plazo. Un buen logro a corto plazo debería ser visible para un gran número de personas, inequívoco (no cabe la menor duda de lo que se trata) y claramente relacionado con el esfuerzo de cambio.

- Consolidar las ganancias y generar más cambios. Es una buena oportunidad de utilizar el aumento en la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre si y que no encajen con la visión de transformación. Contratar, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión del cambio. Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.

Re-congelamiento: “Sembrar los cambios en la cultura y ayudar a que se arraiguen”

Implica asegurar el nuevo patrón de conducta, por medio de mecanismos de apoyo o refuerzo, de tal manera que pase a ser la nueva norma. Es decir, estabilizar la organización después de que se ha operado el cambio.

La puesta en práctica de este último paso implica: hacer que el cambio sea duradero. Es decir la acción debe ir más allá de los cambios a corto plazo para que el resultado sea una verdadera mejora de la organización. Es la fase más dulce y gratificante, un breve período dorado, lleno de entusiasmo, reflexión, reconocimiento y felicitaciones. Es importante saborearlo, compartir generosamente las recompensas y el reconocimiento, y disfrutar de los logros tan duramente obtenidos por la organización. Es en esta etapa donde los esfuerzos deben apuntar a arraigar este cambio tan duramente alcanzado en la cultura de la organización. Un error que se suele cometer, sobre el cual se profundizará, es “dormirse en los laureles”.

¿POR QUÉ FALLAN LOS CAMBIOS?

Realizar la transición de la situación actual a una situación deseada, como vimos, no es nada sencillo. Se analizó la importancia de planificar este proceso siguiendo etapas que progresivamente nos acerquen al objetivo. Pero es frecuente que, aún haciendo una cuidadosa planificación, el proceso de cambio fracase. ¿Por qué sucede esto? En esta sección se tomarán las contribuciones de diferentes autores con respecto a los errores que se suelen cometer al atravesar un proceso de cambio organizacional.

Si el cambio es difícil para los individuos no es de sorprenderse que también lo sea para las organizaciones. Comprender por qué no se consolidan los cambios puede ser un primer paso hacia la superación del fracaso.²⁷

²⁷ Ulrich D., “Recursos Humanos. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados.”, Ediciones Granica S.A., Capítulo 6, 1997

En la mayoría de los estudios acerca de efectividad de los cambios, los resultados están por debajo de las expectativas. Ulrich ejemplifica, a través de unas pocas preguntas, lo difícil que puede resultar el cambio para un individuo:

1. ¿Qué proporción de gente que sigue programas de pérdida de peso llega al peso que desea?
2. ¿Qué proporción de gente mantiene para siempre el peso deseado?
3. ¿Qué proporción de gente deja de fumar y no retoma el vicio?
4. ¿Qué proporción de gente deja de fumar y no vuelve a fumar después de una crisis importante?

Las respuestas a estas preguntas, afirma el autor, demuestran en qué medida los cambios a menudo no logran ser exitosos.

El cinco por ciento de los que siguen programas de control de peso alcanzan el peso deseado; la mitad de un uno por ciento lo mantiene para siempre. Diez y siete por ciento de los que lo intentan dejan de fumar y no vuelve a hacerlo, y cuarenta y tres por ciento no retoman el vicio después de una crisis importante. El cambio individual es difícil. La mayoría de las decisiones que se formulan cada Año Nuevo caen ante las viejas prácticas; los hábitos son difíciles de cambiar, y no es común que eso suceda.

En lo que respecta a cambios en las organizaciones varios autores han intentado encontrar los motivos por los cuales estos suelen fracasar. Kotter²⁸ menciona los ocho errores más frecuentes que cometen las organizaciones al embarcarse en un proceso de cambio; Ulrich, por su parte plantea una lista de las diez principales razones por las que los cambios no se concretan y; Jannie Daniel Duck²⁹ identifica, para cada etapa de la curva del cambio³⁰, las conductas que obstaculizan el éxito del mismo.

Se tomarán los aportes de estos tres autores para elaborar una lista de razones por las que el cambio suele fracasar:

²⁸ Kotter John P.; "El líder del cambio"; Editorial Mc Graw – Hill; 1997

²⁹ Duck Jeanie Daniel, "El monstruo del cambio. El factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa", Ediciones Urano, Barcelona, 2001

³⁰ Duck, Jeanie Daniel denomina "Curva del cambio" a las fases típicas de todo gran cambio: Estancamiento, preparación, implantación, determinación y consecución.

Exceso de complacencia

Kotter afirma que antes de poner en marcha un proceso de cambio, es un gran error no infundir en los gerentes y empleados un sentido de premura. O lo que es lo mismo permitir un exceso de complacencia³¹. En gran parte de las organizaciones existe un alto grado de complacencia debido, entre otras cosas, al exceso de éxitos pasados, la ausencia de crisis visibles, las bajas normas de desempeño, la retroalimentación insuficiente por parte de grupos externos, etcétera. Sin un sentido de premura, la gente no hace ese esfuerzo adicional que con frecuencia resulta esencial. Se niegan a hacer los sacrificios necesarios. En lugar de ello, se aferran al *status quo* y se resisten ante las iniciativas que provienen de niveles jerárquicos superiores.

Duck también hace referencia a la complacencia existente en el inicio de cualquier proceso de cambio. Es posible que al inicio la gente no se sienta afectada inmediatamente por el cambio. La gente asume a menudo que el anuncio de una nueva iniciativa no es más que la última de una larga serie de programas y proyectos. Es posible que se sientan molestos, irritados, incrédulos y que no se tomen el anuncio muy en serio. O, como dice Ulrich, que los cambios sean vistos como una moda o una salida fácil.

Al ser el inicio de todo cambio, continúa Duck, una etapa caracterizada por la ansiedad e incertidumbre, e implicar un trabajo difícil y a menudo tedioso, que los líderes, normalmente orientados hacia la acción, preferirían pasarla por alto. Experimentan la abrumadora necesidad de “agarrar el toro por cuernos”, de empezar a hacer cosas.

Falta de compromiso, alineación y poder en el equipo que lidera el cambio

Otra de las razones por las que el cambio falla, según Ulrich, es la falta de liderazgo en los procesos de cambio.

Agrega Duck al respecto que la causa más habitual de fracaso no es la falta de compromiso por parte de los mandos intermedios, sino la falta de alineación por parte de los líderes. Afirma que cuando los mandos intermedios “actúan con falso convencimiento”, no hacen sino exagerar ligeramente los comportamientos que observan en la cúspide. El hecho de que los líderes no estén bien alineados produce un efecto desastroso sobre el resto de la organización. En tal situación la gente se divide rápidamente en subgrupos, y se alinea tras uno de los líderes enfrentándose a los demás. Y cuando esto sucede, los directivos se ven obligados a dedicar mucho tiempo a representar los papeles de oficial de policía, árbitro y pacificador dentro de su propio equipo y entre

³¹ COMPLACENCIA: Satisfacción, placer y contento que resulta de algo. Definición Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española . Vigésima segunda edición.

los diversos grupos rivales. Cuanto más dura esta falta de alineación entre la alta dirección, menos probabilidades hay de que la iniciativa de cambio tenga éxito.

Kotter entiende que es un error que el cambio no esté liderado por una coalición conductora. La misma debe tener, además, el poder suficiente para llevar adelante con éxito su función. Los individuos solos, no importa cuán competentes o carismáticos sean, jamás cuentan con todas las características que se necesitan para superar la tradición y la inercia, salvo en organizaciones sumamente pequeñas. Los comités débiles suelen ser todavía menos efectivos. Las empresas con poca historia de transformación o trabajo en equipo con frecuencia subestiman la necesidad de que exista un equipo y asumen que puede ser dirigido por un ejecutivo de recursos humanos, calidad o planeación estratégica en lugar de un directivo de alto nivel.

En la práctica se ha demostrado que el papel de la dirección es crucial en todo proceso de cambio. Según el estudio de IBM³², "Making Change Work", en el que se entrevistaron a más de 1500 profesionales de quince países del mundo, el 92% de ellos considera al **patrocinio de la alta dirección** como uno de los factores críticos para el éxito del cambio. (Ver gráfico en el anexo A)

Subestimar el poder de la visión

Si los objetivos del cambio no se encuentran en línea con los objetivos estratégicos de la organización o bien está alineado solo con objetivos de corto plazo, es muy probable que el cambio no prospere, según manifiesta Ulrich. Kotter afirma al respecto, que sin una visión apropiada el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que nada más consumen tiempo y que siguen la dirección equivocada o carecen por completo de ella.

Aún siendo adecuada la visión que impulsa la iniciativa de cambio, Duck sostiene que muchos ejecutivos caen en el error de suponer que se producirán cambios operativos que engendrarán por sí mismos la transformación completa, apartando la vista del objetivo una vez que han presentado el plan y, meses más tarde, se sorprenden de que las cosas no hayan salido como querían. Esto sucede, según Kotter, porque los directivos suelen subestimar el poder de la visión.

Agrega que la visión tiene una función esencial para producir el cambio útil ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. Es decir lograr el involucramiento de los empleados.

³² IBM Global Change Management Study, "Making Change Work, Closing the Change Gap". XIX Encuentro GeneXus, 14 de Setiembre de 2009. Disponible en internet en la dirección: <http://www.slideshare.net/genexus/007-cambio-el-desafio-de-las-empresas-de-hoy-1999923>

Que los **empleados estén involucrados** es considerado como un factor crítico para el éxito del cambio por el 72% de los profesionales entrevistados en el estudio de IBM "Making Change Work". (Ver gráfico en el anexo A)

No comunicar el "para qué" del cambio o dar mensajes inconsistentes

Para Duck, la comunicación siempre es un aspecto fundamental, pero mucho más cuando se intenta conseguir que los demás vean y hagan las cosas de modo diferente. Las comunicaciones formales se concentran a menudo en decirle a los demás qué hay que hacer, en distribuir cometidos y en asignar las acciones necesarias, en lugar de tratar de contestar a los porqués, o de explicar cómo se han tomado las decisiones. La gente necesita comprender las ideas que han conducido a tomarlas. Si los líderes desean cambiar el pensamiento y las acciones de los demás, tienen que ser transparentes con las suyas. Si la gente de la organización no comprende la nueva forma de pensar o no está de acuerdo con ella, no cambiarán sus convicciones ni tomarán decisiones que concuerden con lo que se desea.

Kotter agrega que sin una comunicación creíble, y abundante, jamás se capturará el corazón y la mente de la gente. La comunicación se da tanto en palabras como en hechos. Estos últimos por lo general asumen la forma más contundente. Nada socava el cambio como un comportamiento inconsistente con la comunicación verbal por parte de los individuos importantes. Sin embargo, esto sucede todo el tiempo.

La evidencia empírica apoya este concepto. Del estudio desarrollado por IBM, "Making Change Work", surge que el 70% de los ejecutivos entrevistados afirman que **la comunicación honesta y a tiempo** constituye un factor crítico para el éxito del cambio. (Ver gráfico en el anexo A)

Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión

Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia, según Kotter, cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión. Ocasionalmente, los obstáculos se encuentran solamente en la mente de la gente, y el desafío consiste en convencerlos de que no existen barreras externas. Pero en un sinnúmero de casos, los bloqueadores son por demás reales. Sería un error pasar por alto esta situación. Según sugiere Duck no es posible evitar los problemas; hay que admitirlos y abordarlos. Cuando la gente se une para enfrentarse y dominar la situación, suele salir victoriosa.

No dar importancia a los logros intermedios

Kotter pone énfasis en la importancia de dar lugar a triunfos de corto plazo. Explica que la verdadera transformación se toma tiempo. Los esfuerzos complejos de cambio corren el riesgo de perder ímpetu si no existen objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar. La mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben evidencias contundentes en el transcurso de 6 a 18 meses en el sentido de que el cambio andado está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia. Los directivos asumen que sucederán cosas buenas o se concentran tanto en la visión central que no se preocupan gran cosa por el corto plazo.

Ulrich agrega al respecto, que es necesario contar con resultados mensurables y tangibles que permitan el seguimiento de la consecución de estos logros.

Cantar victoria demasiado pronto

Después de un largo tiempo de trabajo arduo, Kotter sostiene que la gente puede sentirse tentada a cantar victoria con la primera mejoría importante en el desempeño. Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido por lo general constituye un terrible error. La celebración prematura de la victoria detiene el ímpetu, el cambio se detiene y lentamente se vuelven a imponer las tradiciones irrelevantes.

Duck reafirma esta idea al decir que, al acercarse al final del proceso, quizá la dirección piense que la transformación ya ha terminado y dirija su atención a otra parte, justo en el momento en que se necesitarían los mayores refuerzos. Es aquí donde deberían empezar a producirse los resultados de todos los esfuerzos acumulados y a su vez la organización comienza a experimentar la fatiga del cambio. La gente por fin empieza a darse cuenta de que el cambio es real y de que tiene que vivir su vida laboral de un modo diferente. Se piensa en las relaciones y procesos del pasado, parecen mucho más efectivos de los que lo eran en realidad y mucho más claros que el caos actual. Y, de este modo, la gente anhela encontrar una excusa para abandonar el duro camino de la transformación.

No arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa

El cambio prevalece únicamente cuando se convierte en “la forma en la que hacemos las cosas aquí”, asevera Kotter. Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones asociadas con un esfuerzo en pro del cambio.

Duck sugiere que, en este contexto, pueden surgir frases del estilo “Necesitamos respirar un poco antes de continuar” o “Sólo necesitamos un breve período de normalidad”. Pues bien, por inofensivas que puedan parecer tales explicaciones, lo cierto es que lo que transmiten a todo el mundo es una clara señal de que el esfuerzo de cambio, esencialmente, ha muerto. Ya se puede dejar de luchar. De repente, las personas que abandonan los nuevos procesos o que violan las reglas acordadas, dejan de sufrir las consecuencias. Los líderes no intentan detener a los que vuelven a hacer las cosas “como se hacían antes”.

Por último Ulrich también menciona como causa de fracaso la imposibilidad de lograr apoyo para sostener el cambio.

“Dormirse en los laureles”

Duck afirma que es importante detenerse y disfrutar de los logros finales de la transformación, reconocer que el arduo trabajo tiene sus recompensas y que la gente ha logrado transformar con éxito la organización. Entonces, hay que iluminar los logros, tanto grandes como pequeños, y compartir ampliamente el premio. Hay que tomarse tiempo para destilar y asimilar los beneficios y los aprendizajes obtenidos durante el viaje.

El principal peligro del éxito de un proceso de cambio, afirma Duck, es la arrulladora sensación de satisfacción. La organización se siente orgullosa de sus logros, y desea disfrutar de la imagen del éxito durante un tiempo. Pero la luz que la ilumina se desvanece con rapidez y el disfrute da paso rápidamente a la somnolencia. Antes de que uno se dé cuenta, la nueva forma de pensar, tan duramente alcanzada, se convierte en dogma.

Según la autora, los líderes excepcionales del cambio se dan cuenta que el legado más importante que le pueden dejar a una organización no es, simplemente, haber propiciado una sola transformación, sino enseñar a la organización a cambiar y adaptarse continuamente, y ayudarla a encontrar la voluntad para hacerlo.

Como dice la famosa frase de Lao Tsé: “Si das pescado a un hombre hambriento lo nutres durante una jornada. Si le enseñas a pescar, le nutrirás toda la vida”.

Cuando una organización se ve a sí misma como un grupo entusiasmado capaz de enfrentar cualquier cambio, el cambio se convierte más en un desafío que están dispuestos a aceptar que en una amenaza que apunta a una retirada, concluye Duck.

En este sentido, del estudio de IBM "Making Change Work", se desprende que el 65% de los profesionales entrevistados afirman que lograr una **cultura corporativa que motive y promueva el cambio** es un factor crítico para el éxito del cambio. (Ver gráfico en el anexo A)

CAPÍTULO 3: COMUNICACIÓN

3.1. CONCEPTOS INTRODUCTORIOS DE COMUNICACIÓN

A continuación se introducirá al lector en los conceptos básicos de comunicación, a saber: definición de comunicación desde diferentes enfoques

“Ningún grupo puede existir sin la comunicación. Ella está presente en todas las actividades humanas de naturaleza cooperativa, de ahí que en las organizaciones, donde la división del trabajo requerida para el logro de sus objetivos demanda los esfuerzos coordinados de una gran cantidad de personas, la relevancia de la comunicación sea evidente. Más aún, puede decirse que la comunicación hace posible la integración, el funcionamiento y la existencia misma de las organizaciones.”¹

DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

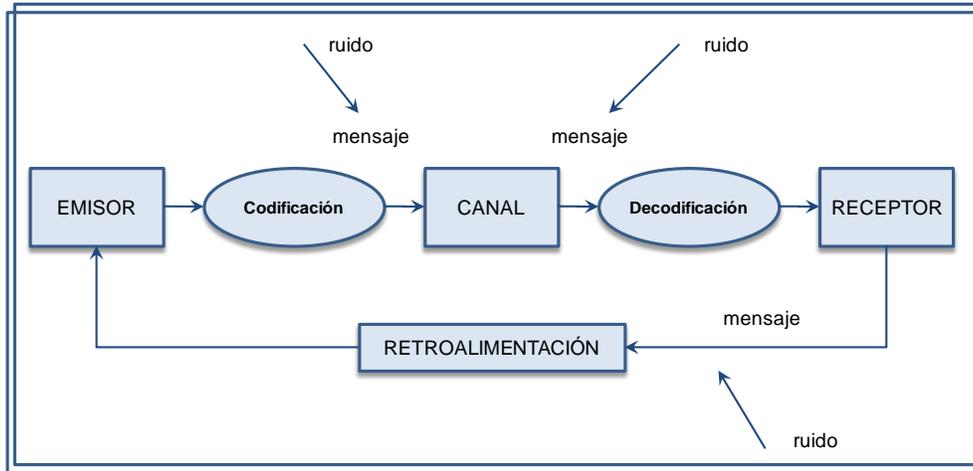
Stoner et al.² define la comunicación como “el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos. Esta definición de comunicación centra la atención en tres puntos esenciales: 1) Que la comunicación entraña la participación de personas y, por consiguiente, que para entenderla hay que tratar de entender la forma en que las personas se relacionan unas con otras; 2) que la comunicación entraña un significado compartido, lo cual sugiere que, para que las personas se puedan comunicar, tendrán que estar de acuerdo en cuanto a las definiciones de los términos que están empleando, y 3) que la comunicación entraña símbolos; es decir, que los gestos, los sonidos, las letras, los números y las palabras sólo son representaciones o aproximaciones de las ideas que pretenden comunicar.”

Para definir el concepto de proceso de comunicación Stoner et al. lo compara con el juego del “teléfono descompuesto”, en el cual una persona susurra un mensaje al oído de otra, la cual pasa el mensaje a la siguiente y así sucesivamente. Cuando la última persona repite el mensaje en voz alta, siempre resulta muy diferente del que se pronunció en primera instancia. Aunque en principio parezca absurda la comparación, el funcionamiento del juego se asimila a lo que ocurre muchas veces en la realidad, ilustra la gran complejidad del proceso de comunicación.

¹ Tristá Pérez Boris, “La comunicación en las organizaciones”, Revista cubana de educación superior no. 2/2004

² Stoner James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., “Administración”, Sexta Edición

El modelo básico del proceso de comunicación fue desarrollado por E. Shannon y W. Weaver (1949), aunque ha sufrido adaptaciones, modificaciones en la terminología y reelaboraciones. Una representación de este proceso se presenta a continuación.³



Modelo del Proceso de la Comunicación

Fuente: Robbins Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

Antes de que pueda tener lugar la comunicación se necesita un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Tienen lugar entre una fuente (el emisor) y un receptor. Se codifica el mensaje (convertido en símbolos) y se envía por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra. El último eslabón en el proceso de comunicación es la retroalimentación, es decir la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir nuestro mensaje como había sido nuestra intención original.⁴

Este proceso puede sufrir ciertas interferencias denominadas ruido. Stoner et al. define el ruido como cualquier factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que fuere. El ruido se puede presentar en cualquier etapa del proceso de comunicación. Es particularmente molesto en la etapa de la codificación o la de la decodificación. Como el ruido puede interferir con la comprensión, los administradores deben tratar de reducirlo a un nivel que permita la comunicación eficaz. Las molestias físicas, por ejemplo el hambre, el dolor o el agotamiento, también se pueden considerar una forma de ruido y pueden entorpecer la buena comunicación. La

³ Tristán Pérez Boris, “La comunicación en las organizaciones”, Revista cubana de educación superior no. 2/2004

⁴ Robbins Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

interferencia se agrava cuando de entrada el mensaje es excesivamente complejo o está poco claro. Por otra parte, un mensaje claro, expresado de manera llana y directa, se puede transmitir incluso en un ambiente muy “ruidoso”.

Todo lo desarrollado hasta aquí con respecto a la definición de comunicación y la descripción del proceso responde a las teorías más mecanicistas de comunicación. Si bien las autoras entienden que las mismas no carecen de validez, no es menos cierto que limitan el concepto de comunicación, al tratarlo solamente como sinónimo de transmisión de información.

Rafael Echeverría⁵ hace referencia a esta limitación como “La falacia de la transmisión de la información”. Explica que en nuestros días el concepto de comunicación está basado en la noción de transmisión de información, heredada de la ingeniería de la comunicación y desarrollada por C. Shannon, entre otros (concepción mecanicista). La misma se ocupa de la comunicación entre máquinas esto es, entre un transmisor y un receptor (como sucede en los procesos de transmisión radial). Este marco, a pesar de su utilidad en cuestiones técnicas de transmisión, demuestra su deficiencia cuando se utiliza para comprender la comunicación humana. La noción de transmisión de información esconde, precisamente, la naturaleza problemática del escuchar humano.

Siguiendo al autor esto sucede, a lo menos, por dos razones. Primero, porque nada dice acerca de uno de los principales aspectos de la comunicación humana la cuestión del sentido. Es decir que cuando una máquina envía información a otra para lograr, por ejemplo, que se reproduzca un sonido o una imagen, o se ejecute una orden, no interesa lo que significa el mensaje enviado. Es posible hablar de una comunicación exitosa siempre y cuando la pantalla de nuestro televisor obtenga una imagen nítida y estable de lo que está sucediendo en el estudio. No nos preguntamos si tiene sentido para el televisor la imagen recibida.

Cuando nos ocupamos de la comunicación humana, continúa el autor, el asunto del sentido se torna primordial. No es posible abocarse a ella sin considerar la forma en que las personas entienden lo que se les dice. La forma como hacemos sentido de lo que se dice es constitutiva de la comunicación humana. Y es también un aspecto fundamental del acto de escuchar. La noción de transmisión de información sólo opera como una metáfora cuando se usa en la comunicación humana. Sin embargo, es una mala metáfora, que distorsiona el fenómeno que pretende revelar.

Segundo, afirma el autor, nuestra forma tradicional de abordar la comunicación humana supone que los seres humanos se comunican entre sí de una manera instructiva. La comunicación instructiva se produce cuando el receptor es capaz de reproducir la información que se le está

⁵ Echeverría Rafael, “Ontología del Lenguaje”, Ed. J. C. Sáez

transmitiendo. Pero los seres humanos, como ha argumentado el biólogo Humberto Maturana, no tienen los mecanismos biológicos necesarios para que el proceso de transmisión de información ocurra en la forma descrita por la ingeniería de la comunicación.

El autor señala, por lo tanto, que existe «una brecha crítica» en la comunicación, entre decir (o hablar) y escuchar. Como dice Maturana: “El fenómeno de comunicación no depende de lo que se entrega, sino de lo que pasa con el que recibe. Y esto es un asunto muy distinto a 'transmitir información’”.

Concluye el autor, entonces, que decimos lo que decimos y los demás escuchan lo que escuchan; decir y escuchar son fenómenos diferentes.

De lo expuesto anteriormente se desprende que, si bien no es incorrecto entender al proceso de comunicación como la transmisión de información entre emisor y receptor, se trata de una visión acotada del mismo. Se considera oportuno entonces tomar los aportes, referentes al tema, de Santiago Lazzati.

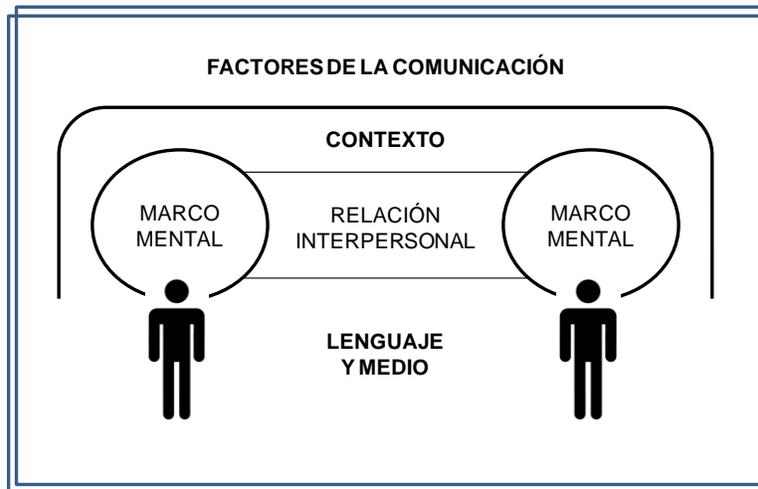
El autor distingue tres aspectos en la definición de comunicación:

- Los factores que intervienen en el proceso
- La dinámica del proceso en sí
- El efecto de la comunicación



Fuente: Lazzati Santiago, “El cambio del comportamiento en el trabajo”, Ediciones Granica S.A., 2008

El autor afirma que, en la comunicación humana, los **factores** que intervienen en el proceso comprenden: Las personas que participan y sus respectivos marcos mentales, la relación existente entre dichas personas, los recursos comunes que ellas emplean para comunicarse: el lenguaje y el medio, y el contexto. El siguiente gráfico resume los elementos indicados:



Fuente: Lazzati Santiago, "El cambio del comportamiento en el trabajo", Ediciones Granica S.A., 2008

Agrega que en la **dinámica del proceso**, las personas que intervienen envían mensajes, lo cual implica la adopción alternativa de roles: emisor y receptor. Y los mensajes tienen un significado: por un lado para el emisor y por otro para el receptor.

Por último explica que el **efecto** de la comunicación puede incluir, entre otras consecuencias, la acción ulterior que dispara la comunicación. Por ejemplo, el jefe le pide algo a un colaborador (proceso de comunicación) y más tarde éste ejecuta el pedido (acción ulterior).

3.2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

El capítulo anterior fue íntegramente dedicado a introducir los conceptos básicos de comunicación.

Tomando como punto de partida la concepción de la organización como un sistema de partes interrelacionadas, en este capítulo se aborda la comunicación desde su rol de nexo entre las mismas. En este contexto se analizan las posibles direcciones que la comunicación puede tomar, los canales a través de los cuales fluye y los tipos de redes existentes (formales e informales). Se dedica un apartado a considerar el impacto de la comunicación no verbal y por último se detallan las barreras que pueden obstaculizar la comunicación eficaz.

ENFOQUE SISTÉMICO DE LA ORGANIZACIÓN

Concebir a las organizaciones como sistemas implica la interdependencia de sus elementos siendo la comunicación el factor que integra sus componentes. Se puede decir que la comunicación es el eslabón que integra y da sentido a las partes del sistema.⁶

En esta misma línea, la Lic. Virginia Fasano (KPMG)⁷ afirma que las empresas u organizaciones en general, para alcanzar un eficiente funcionamiento, deben considerar a sus integrantes, sus interacciones, intereses y expectativas. Significa comprender a la organización como un sistema permeable, con apertura al exterior y múltiples canales internos de intercambio. Este laberinto puede dilucidarse analizando los mecanismos y canales de comunicación a través del conocido campo de la comunicación organizacional.

*“Comunicación: el fluido vital de la organización”
Rogers y Rogers*

FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para que los grupos dentro de una organización se desempeñen con eficacia, según lo establece Robbins, necesitan mantener alguna forma de control sobre sus miembros, estimularlos para que se esfuercen, proporcionar un medio de expresión emocional y tomar decisiones. Todas estas funciones son desempeñadas por la comunicación. A continuación se desarrolla cada una de ellas.

Control: La comunicación actúa para controlar el comportamiento de los miembros en varias formas. A nivel formal cuando se requiere que los empleados comuniquen a sus superiores aspectos relevantes inherentes a la actividad, sigan la descripción de su puesto, cumplan con las políticas de la empresa, etcétera. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hacen bromas o acosan a un miembro que produce demasiado (y hace que se vea mal el resto del grupo), se están comunicando informalmente con el miembro y controlando su comportamiento.

Motivación: La comunicación fomenta la motivación, al aclarar a los empleados lo que se debe hacer, lo bien que lo están desarrollando y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si éste se encuentra por debajo del promedio.

⁶ Dra. Arras Vota Ana María, “Comunicación y cambio organizacional”, Revista Latina de Comunicación Social N° 63, 2008

⁷ Lic. Fasano Virginia, “Comunicación organizacional: laberinto de sentidos”; KPMG Recursos Humanos, Circular N° 91, Marzo 2005

Expresión emocional: Para muchas personas, su grupo de trabajo es una fuente básica de interacción social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el cual los miembros muestran sus frustraciones y sus sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y para la satisfacción de necesidades sociales.

Información: Se relaciona con el papel de la comunicación en facilitar la toma de decisiones. Proporciona la información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones, al transmitir los datos para identificar y evaluar opciones alternativas.

Morales⁸ agrega a la función de información las funciones de explicación e interrogación.

Explicación: es importante que las personas conozcan y comprendan el por qué de las decisiones adoptadas por la empresa. Todas las áreas deben estar informadas de la marcha y funcionamiento de sus tareas.

Interrogación: es indispensable crear el hábito de hacer preguntas de aclaración que permitan el intercambio de información y el diálogo entre sus miembros.

DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Se presentan a continuación los patrones de flujo de la comunicación, según lo establece Robbins. La comunicación puede fluir vertical o lateralmente. A su vez, la dimensión vertical puede subdividirse en direcciones descendente y ascendente. Se explica a continuación cada uno de estos conceptos, siguiendo los lineamientos del autor:

- **Comunicación vertical descendente**: Es la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior. El propósito básico de la comunicación descendente es asignar metas, dar instrucciones de trabajo, informar a sus subordinados de políticas y procedimientos, señalar problemas que necesitan atención, ofrecer retroalimentación acerca del desempeño, entre otras.
- **Comunicación vertical ascendente**: Es aquella que fluye a un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas e informar de problemas actuales. Los directivos también confían en la comunicación ascendente para obtener ideas sobre

⁸ Morales, F: (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona

cómo pueden mejorarse ciertos aspectos. Algunos ejemplos organizacionales de la comunicación ascendente son los reportes de desempeño, buzones de sugerencias, encuesta sobre clima laboral, procedimiento de queja, etcétera.

- **Comunicación lateral (horizontal):** Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo al mismo nivel, entre directivos al mismo nivel, o entre cualquier persona de nivel horizontal equivalente, se describe como una comunicación lateral, también llamada horizontal. Las comunicaciones horizontales frecuentemente son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación. Pero también pueden crear conflictos disfuncionales cuando se rompen los canales verticales formales, cuando los miembros pasan por alto a sus superiores para conseguir que se hagan las cosas, o cuando los jefes se dan cuenta de que se han tomado decisiones o acciones sin su conocimiento.

CANALES O MEDIOS

Se retoma aquí el concepto de *canal* introducido en el apartado donde se describe el *proceso de comunicación*: es el medio que utiliza el emisor para enviar un mensaje al receptor.

Según Robbins los canales difieren en su capacidad para transmitir información, facilitar la retroalimentación y permitir el contacto personal, es decir los clasifica según su riqueza. Entendiendo entonces por **riqueza de canal** a la cantidad de información que puede transmitirse durante un episodio de comunicación. Esto es, ofrece múltiples claves de información (palabras, postura, expresiones faciales, ademanes, tono), una retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de estar allí. Por ejemplo, las conversaciones cara a cara tienen la calificación más alta en términos de riqueza de canal porque proporciona la oportunidad de transmitir la máxima cantidad de información durante un episodio de comunicación. Los medios escritos impersonales, como boletines o informes generales, tienen la más baja calificación en lo referente a la riqueza de canal.

A modo de síntesis se considera la siguiente lista (no taxativa) de posibles *canales de comunicación*, ordenados en función de su riqueza:⁹

- Conversaciones cara a cara

⁹ Síntesis realizada en base a tres fuentes de información: Robbins, Stephen P. , "Comportamiento Organizacional", Séptima Edición; "La comunicación interna en la empresa (I) y (II)", www.gerenteweb.com, 16/04/2009; "La comunicación en las organizaciones. Guía didáctica: Comunicación Organizacional", Universidad Técnica Particular de Loja.

- Reuniones individuales
- Reuniones en grupo
- Discursos en Vivo
- Reuniones con otras divisiones
- Seminarios, cursos y talleres
- Actos o eventos internos
- Videoconferencia
- Conversaciones telefónicas
- Correo Electrónico
- Teléfono de información¹⁰
- Intranet
- Carteleras
- Publicaciones internas
- Carteles
- Encuesta de empleados (clima laboral)
- Buzón de sugerencias
- Video o CD corporativo
- Manual de inducción
- Memos/cartas

¹⁰ Se basa en un sistema automatizado de respuesta interactiva orientado a entregar información a través del teléfono. Es capaz de recibir una llamada e interactuar con el humano a través de grabaciones de voz y el reconocimiento de respuestas simples. Concepto extraído de Wikipedia; "Interactive voice response"; www.wikipedia.org; última actualización diciembre 2010.

- Informes formales/boletines

La selección de un canal de preferencia a otro, agrega Robbins, depende de que el mensaje sea rutinario o no rutinario. El primer tipo de mensajes tiende a ser directo y a tener un mínimo de ambigüedad. El segundo probablemente sea más complicado y tenga más posibilidades de ser mal interpretado. Los directivos pueden comunicar los mensajes rutinarios, como por ejemplo el aviso de fechas de cumpleaños del personal, de manera eficiente por medio de canales que tienen menor riqueza. Sin embargo, los mensajes no rutinarios, como los que se utilizan en el transcurso de un proceso de cambio organizacional, se pueden comunicar con eficacia solo si se seleccionan canales ricos.

REDES DE COMUNICACIÓN: FORMALES E INFORMALES

Según lo establece Robbins, las redes de comunicación definen los canales por los que la información fluye, estas pueden ser formales o informales. Las **redes formales** suelen ser verticales, siguen la línea de mando y están limitadas a comunicaciones relacionadas con las tareas. En contraste, la **red informal** está libre para moverse en cualquier dirección, saltar los niveles de autoridad, y es probable que satisfaga las necesidades sociales de los miembros del grupo y que al mismo tiempo facilite la realización de tareas.

En cuanto al sistema informal, afirma el autor, la información fluye a lo largo de medios extraoficiales y los rumores pueden florecer.

Agrega que el **rumor** no está controlado por la dirección, la mayoría de los empleados lo perciben como más creíble y confiable que los comunicados formales emitidos por la dirección y se suele utilizar en gran parte para servir los intereses personales de algunos integrantes dentro del mismo sistema. La investigación indica que los rumores surgen como respuesta a las situaciones que son importantes para nosotros, donde hay ambigüedad y en condiciones que despiertan ansiedad. Un rumor persistirá hasta que hayan quedado satisfechas las necesidades y expectativas que crearon la incertidumbre subyacente en el rumor, o hasta que se haya reducido la ansiedad.

COMUNICACIONES NO VERBALES

Robbins nos muestra a través de un claro ejemplo la importancia de la comunicación no verbal: Cualquier persona que haya visitado un bar para solteros o un club nocturno está consciente de que la comunicación no necesita ser verbal a fin de transmitir un mensaje. Una ojeada, una mirada, una sonrisa, un fruncimiento del ceño, un movimiento provocativo del cuerpo, todos encierran un mensaje. Este ejemplo, afirma el autor, revela el hecho de que no estaría completo el estudio de la

“Las acciones hablan más fuerte (y con mayor precisión) que las palabras” Stephen P. Robbins

comunicación sin un análisis de las comunicaciones no verbales. Esto incluye los movimientos corporales, el tono o énfasis que les damos a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor.

Concluye que es importante que el receptor esté alerta a estos aspectos no verbales de la comunicación. Uno debe buscar las claves no verbales lo mismo que atender al significado literal de las palabras del emisor. Se debe estar especialmente alerta a las contradicciones entre ambos mensajes.

BARRERAS A LA COMUNICACIÓN EFICAZ

La diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede radicar en el grado en que las partes que se comunican manejen debidamente los siguientes aspectos del proceso de la comunicación¹¹:

Diferencias de percepción:

Este es uno de los obstáculos más comunes para la comunicación. Las personas suelen percibir el mismo fenómeno desde perspectivas diferentes. (op.cit. Nota 11)

Los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan selectivamente, con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas cuando decodifican la comunicación.¹²

“No vemos la realidad; más bien, interpretamos lo que vemos y le llamamos realidad.” Stephen P. Robbins

Para Lazzati¹³ toda persona que interviene en cualquier proceso de comunicación lo hace desde su marco mental, que está condicionado tanto por las condiciones circunstanciales como por las características personales:

¹¹ Stoner James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., “Administración”, Sexta Edición, 1996

¹² Robbins Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

¹³ Lazzati Santiago, “El cambio del comportamiento en el trabajo”, Ediciones Granica S.A., 2008

- Las condiciones circunstanciales:
 - Necesidades, intereses, deseos, etcétera.
 - Estado de ánimo
 - Estado físico
 - Roles
 - Expectativas
 - Información disponible

- Las características personales:
 - Las condiciones físicas (destreza y salud)
 - La personalidad (motivos, rasgos y autoconcepto)
 - La inteligencia (capacidad intelectual e inteligencia emocional)
 - Los valores y las creencias
 - La vocación
 - El conocimiento
 - Las habilidades específicas

Agrega el autor, que muchas de las características personales provienen en parte de factores genéticos y en parte se construyen en una etapa bien temprana de la vida. Por lo que el marco mental suele tener cierto grado de rigidez, lo cual tiende a ser una restricción, o al menos un desafío, en el proceso de comunicación.

El marco mental influye sobre la percepción y la interpretación de lo que ocurre. Vale la pena citar un párrafo del libro de Leonardo Wolk¹⁴: “Para unos, una persona tiene mal carácter, para otros es un pan de Dios; para unos, un film es bueno, para otros resultó malo. ¿Qué hace que ante una misma circunstancia, ante un mismo hecho, dos o más personas vean o sientan de modo diferente? Acontece que “bueno” o “malo” son interpretaciones; por lo tanto son subjetivas. Son

¹⁴ Wolk; Leonardo “Coaching. El arte de soplar brasas.” Gran Aldea Editores, 2003. Citado por Santiago Lazzati

interpretaciones que corresponden al sujeto que las emite. En otras palabras, dependen del observador que cada uno es. Esa persona no es buena ni mala, simplemente es; el film no es bueno ni malo, es. Comprender el universo de esta manera nos abrirá un enorme espacio de posibilidades. Posibilidades de acción, de comprensión, de relacionamiento, etcétera.”

Lenguaje

Las diferencias de lenguaje suelen guardar estrecha relación con las diferencias de las percepciones particulares. Para poder comunicar bien un mensaje, las palabras usadas deben tener el mismo significado para el emisor y el receptor. Suponga que diferentes departamentos de una organización reciben un memo que dice que se desarrollará un producto nuevo “en breve”. Para el personal del departamento de Investigación y Desarrollo “en breve” puede significar de tres a seis meses, mientras que el del departamento de ventas puede considerar que “en breve” es equivalente a unas cuantas semanas.¹⁵

Otras variables que influyen en el lenguaje que utiliza una persona y en la definición que le da a las palabras son: la edad, la educación y los antecedentes culturales. En una organización, los empleados generalmente tienen antecedentes diversos y, por tanto, tienen diferentes patrones de lenguaje. Además, el agrupamiento de empleados en departamentos forma especialistas que crean su propia jerga o lenguaje técnico.¹⁶

El punto a observar es que aún cuando el emisor y el receptor hablen un lenguaje común (por ejemplo, español), su uso de este idioma dista mucho de ser uniforme. Los emisores tienden a suponer que las palabras y términos que utilizan significan lo mismo para el receptor que para ellos. Desde luego, frecuentemente esto es incorrecto, creando de esta manera dificultades en la comunicación. (op.cit.Nota 16)

Reacciones emocionales

Como lo establece Stoner et al., las reacciones emocionales (ira, amor, defensiva, odio, celos, miedo, vergüenza) influyen en la forma en la que entendemos los mensajes de otros y en la forma en que influimos en otros con nuestros mensajes. Por ejemplo, si estamos en un ambiente donde sentimos la amenaza de perder poder o prestigio, quizá perdamos la capacidad de calibrar los significados de los mensajes que recibimos y respondamos en forma defensiva o agresiva.

¹⁵ Stoner James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., “Administración”, Sexta Edición, 1996

¹⁶ Robbins Stephen P., “Comportamiento Organizacional”, Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

Según el autor la mejor manera de manejar las emociones es aceptarlas como parte del proceso de comunicación y tratar de entenderlas cuando ocasionan problemas.

Inconsistencias entre comunicación verbal y no verbal

Los gestos, la ropa, la postura, la expresión del rostro y otras potentes formas de comunicación no verbal deben estar “bien sincronizadas” con el mensaje verbal, de lo contrario constituyen un obstáculo a la comunicación efectiva. (Op.Cit. nota 15)

La relación interpersonal

Según Lazzati, la comunicación es una actividad dentro de la relación existente entre las personas que intervienen en el proceso. Las relaciones interpersonales existen aunque en el momento no ocurra un proceso de comunicación.

El autor considera que en la relación de dos o más personas juegan dos aspectos cruciales:

1. La vinculación entre los respectivos marcos mentales.
2. La historia de la relación entre ellas.

En cuanto al **primer factor**, debe considerarse la distancia o cercanía que existe entre los marcos mentales. Por ejemplo, piénsese en la relación entre estos dos personajes:

- Un norteamericano, conservador en política, liberal en lo social, de derecha en economía y agnóstico en materia de religión y que perdió un ser muy querido en el ataque a las torres gemelas del 11 de septiembre de 2001.
- Un musulmán, adherido estrictamente al fundamentalismo e integrismo; y además resentido, por razones históricas, con los occidentales en general y con los norteamericanos en particular.

Claro está que la comprensión de cualquiera de las partes puede allanar la distancia entre los marcos mentales. Pero, en general, explica el autor, cuanto mayor es la distancia, más difícil es la comprensión mutua.

El **segundo factor**, la historia de la relación, también suele tener gran influencia, afirma el autor. Los comportamientos de un lado y las percepciones del otro tienden a definir los posicionamientos respectivos favorables o desfavorables, que luego condicionan poderosamente las comunicaciones posteriores. Esto incluye tres factores primordiales: la confianza, el respeto y la cordialidad.

- Confianza:
 - Confiar implica, para Lazzati, “ponerse en manos del otro”, en mayor o menor grado. Particularmente en materia de comunicación, la confianza significa confiar no solo en la información que se recibe, sino también en el uso adecuado que el otro habrá de hacer de la información que se le proporciona.
 - Stoner et al. agrega que el hecho de que un receptor confíe o desconfíe de un mensaje está en función, en gran medida, de la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor. La credibilidad del emisor está sujeta a las circunstancias del contexto en el cual envía el mensaje. Aquí es justo donde la historia de una relación laboral tiene peso para la comunicación. En términos generales, la credibilidad de un gerente será mucha si los demás lo perciben como persona conocedora, confiable y verdaderamente interesada por el bienestar de los demás. La credibilidad es resultado de un proceso a largo plazo, en el que la honradez, el juicio equilibrado y las buenas intenciones de una persona son reconocidos por los demás. No hay muchos atajos para crear un ambiente de confianza. El comportamiento consistente es la única manera de desarrollar una concordancia sólida con las personas con las que nos comunicamos.
 - Boris Tristán¹⁷, por su parte, asevera que la base de la comunicación es la confianza. Es ella la que determina, en última instancia, la precisión y el volumen de información que se intercambia. Si las personas confían entre sí, son capaces de trabajar, aun en medio de desacuerdos.
- Respeto: Entraña el reconocimiento de las habilidades del otro y su motivación, la aceptación de su estilo, sus valores, etcétera.¹⁸
- Cordialidad: Significa ser amable, afectuoso, atento, cortés, agradable, etcétera; así como no agresivo, no tosco, no mordaz, no insultante, etcétera. (op. cit. nota 18)

¹⁷ Tristán Pérez Boris, “La comunicación en las organizaciones”, Revista cubana de educación superior no. 2/2004

¹⁸ Lazzati Santiago, “El cambio del comportamiento en el trabajo”, Ediciones Granica S.A., 2008

3.3. LA COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN REACTIVA

Con frecuencia las organizaciones llevan a cabo iniciativas de cambio sin ni siquiera pensar en comunicarlas y asumiendo que cualquier cambio que introduzcan será aceptado.¹⁹

Sin embargo, pocos líderes en las empresas de hoy negarían la importancia de la comunicación efectiva como herramienta para lograr el cambio. Su problema, generalmente, es no saber por dónde empezar o incluso encontrar tiempo para esto en sus agendas sobrecargadas. Creyendo que no tienen tiempo y bombardeados con presiones y demandas contrapuestas, muchos tienden a usar pobremente sus herramientas de comunicación.²⁰

Lo que sucede en muchos casos es que los directivos apenas cuentan con el tiempo necesario para tomar decisiones y actuar en concordancia pero no para explicarlas. Las acciones tendrán que hablar por sí mismas. El problema es que las acciones rara vez hablan por sí mismas. Al final, éste es un juego peligroso que deja a los empleados confundidos, enojados y escépticos. Abrumados por cambios no explicados, los empleados se convencen de que la dirección no les tiene ningún respeto o no tiene ningún interés en ellos, más allá de los requerimientos actuales del corto plazo de su trabajo. (op. cit. nota 20)

En otros casos las decisiones sí son comunicadas, pero en forma inoportuna, es decir una vez que las acciones ya han sido tomadas. Estas empresas suelen caer en, lo que Roger D'Aprix denomina, la trampa de la **comunicación reactiva**. Según el autor la mayoría de las organizaciones se comunica reactivamente el 95% del tiempo.

El autor explica por qué prevalece tanto la comunicación reactiva: En su forma más simple, es la experiencia humana normal de decirle a la gente lo que hemos visto o escuchado. Todos nos comunicamos de esta manera por rutina, al transmitir nuestra propia experiencia a los demás. Es algo tan familiar, que parece la manera más lógica de actuar. Vivimos una experiencia y la contamos. La clave de la comunicación reactiva es "*si no hay evento, no hay comunicación*".

El mismo autor afirma que detrás del concepto de comunicación reactiva en la organización subyacen por lo menos dos supuestos claves:

¹⁹ Baldoni John, "Los secretos de Comunicación de los Grandes Líderes", Editorial McGraw-Hill Trade, 2003

²⁰ D'Aprix Roger, "La comunicación para el cambio", Editorial Granica SA, 1999

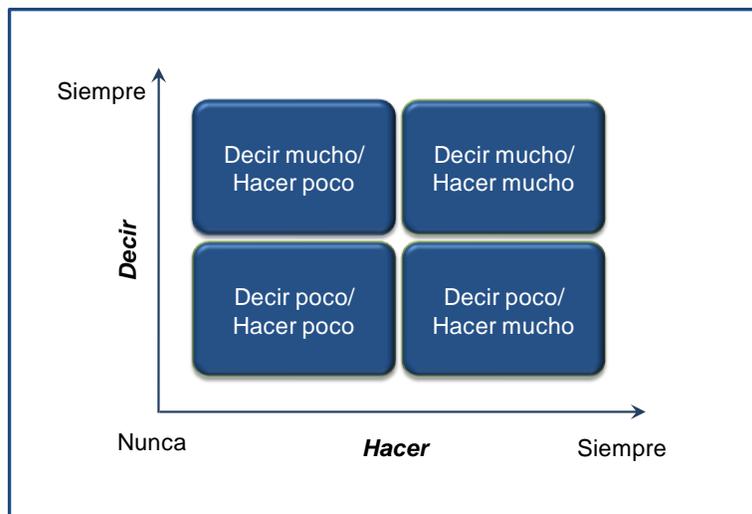
El *Supuesto 1*: dar información en forma prematura podría hacer caer tanto la moral como la productividad de los empleados. Los directivos optan por no comunicarse con los empleados hasta que decidan que ha llegado el momento de hacerlo.

El *Supuesto 2*: difundir malas noticias fuera de la empresa podría dañar la reputación de la misma con varios sectores que son importantes para ella (tales como accionistas, líderes de la comunidad, clientes, analistas de mercado y otros).

En ambos casos, como indica el autor, la estrategia resultante es comunicar lo menos posible o nada. También se trata de esperar hasta que la situación sea muy clara y pueda informarse como hecho consumado.

Además de dejar la tarea de las comunicaciones a los chismosos, ¿qué más tienen de malo las comunicaciones reactivas? A continuación el mismo autor desarrolla las carencias que presenta este tipo de manejo de la comunicación:

- ¿Por qué? y ¿Qué significa? En el lugar de trabajo, lo más fácil de averiguar es el qué. Los chismes de los empleados estarán llenos de variaciones e interpretaciones con relación al qué. Pero siempre lo que falta (independientemente de lo veraz de los chismes) es una sólida explicación de por qué y qué significa a la larga. El buen líder debe ser capaz de reconocer la ambigüedad y no temer especular inteligentemente a partir de lo que se sabe. Esa especulación puede ser errónea, pero por cierto es mejor que dejar que la gente saque sus propias conclusiones a partir de los elementos aislados de información que le llegan.
- El conflicto decir – hacer: Frecuentemente, el resultado final de la comunicación reactiva es que se dan mensajes contradictorios. Decimos una cosa y hacemos otra. El conflicto “Decir-hacer” en las organizaciones vuelve loca a la gente. La siguiente figura muestra una matriz que combina la dimensión del *Decir* con la dimensión del *Hacer*.



Fuente: Roger D'Aprix, "La comunicación para el cambio", Editorial Granica SA, 1999

La comunicación ideal dentro de una organización se caracteriza porque la dirección hace lo que dice: a tal empresa la podríamos llamar Decir mucho/Hacer mucho.

La peor posición en la matriz es Decir mucho/Hacer poco. En tales organizaciones, nadie confía ni cree en la dirección.

Comúnmente es menos problema el cuadrante Decir poco/Hacer poco, a menos que los empleados perciban un problema persistente o un peligro futuro que nadie advierte. En ese caso, el que se pase eso por alto puede ser muy perturbador.

La última combinación de señales contradictorias es la de Decir poco/Hacer mucho. Esto es complicado. Los empleados quieren saber: ¿No me dicen porque no quieren que yo sepa? ¿Se guardan los comentarios porque sus acciones deben hablar por sí mismas? ¿O simplemente creen que no vale la pena hablar de esta cuestión? ¿Y si ese es el caso, por qué dedican tanto tiempo y tantas acciones a esto?

- Dos maneras de ver a la dirección: La comunicación reactiva también lleva a la gente a especular, porque necesita que las cosas le cierren. Los hechos no explicados ni comunicados provocan su curiosidad y la perturban. Inevitablemente llenarán el vacío con las explicaciones que les llegan por chismes.

Según la experiencia del autor, la gente tiene dos teorías con relación a la dirección. La primera es la visión conspirativa. Es así: "Acuérdense de lo que les digo. Saben exactamente lo que van a hacer. Van a venir a decirme la semana que viene que yo tenía razón. Esto es parte de un gran

plan y esta es sólo la primera fase. Esta vez son 250 despidos. La próxima vez será el doble y después quién sabe”.

La segunda visión de la dirección es algo así: “¡Oh, mi Dios! Tenemos problemas serios y estos tipos no saben para dónde ir. ¿Cómo puede ser que yo desde mi nivel me doy cuenta y ellos no? ¿Dónde está nuestra estrategia? ¿Dónde está el plan de batalla?”

La teoría conspirativa, con su impugnación de la dirección como gente mala, es quizás menos dañina que la segunda visión, con la clara sensación de la vulnerabilidad frente a la incompetencia en los altos cargos. De todos modos, no importa cual sea la más dañina; elegir uno de estos puntos de vista es doloroso. La verdadera respuesta es dejar de hacer de cuenta que la comunicación reactiva funciona en una empresa.

- Sobrecarga de información: Esta suele ser otra consecuencia de las comunicaciones reactivas. En la organización que confía fundamentalmente en una estrategia de comunicación reactiva frente a los eventos, es inevitable que la gente sufra cuando recibe información parcelada con la que no puede armar un todo coherente. No hay una perspectiva, un contexto, ningún marco de referencia claro al cual referir los hechos de su vida laboral.

En una era de tecnología de comunicación instantánea, este problema es peor de lo que ha sido nunca antes. El e-mail, el fax, el contestador telefónico y las redes de comunicación informal que todos tenemos, se combinan para aportar a la gente información que no puede procesar fácilmente. La consecuencia para el trabajador promedio es una sensación de caos y de que las cosas están fuera de control.

- Responsabilidades difusas: El efecto negativo final de la comunicación reactiva es que se diluye la responsabilidad por la comunicación en la organización. Si la conducción aparece renuente a hablar con honestidad acerca de lo que sucede o que intenta controlar la transmisión de información de acuerdo con sus propios objetivos y tiempos, no es de sorprenderse que la gente en puestos de conducción más bajos emule esa conducta.

D'Aprix afirma que las empresas nunca escapan totalmente a la necesidad de la comunicación reactiva, debido a que hay sorpresas y hechos llamativos en la vida. Siempre hay un poco de información sobre acontecimientos dentro de las empresas, pero ese no debe ser el modo exclusivo, ni siquiera el principal de comunicación con los empleados.

A partir de los argumentos expuestos anteriormente el autor concluye que cada organización tiene que hacer de sus comunicaciones internas un sistema de *management*, es decir **hacer de la comunicación un proceso estratégico**. Considera a la estrategia como el comienzo de un sistema exitoso por oposición a algo que sucede respondiendo a caprichos, a las necesidades del momento o al estilo personal. Todo proceso importante en el lugar de trabajo eventualmente se sistematiza, es decir, se guía por una estrategia deliberada. El molde le cabe a la producción, le cabe al marketing, le cabe a ventas. Nada impide que lo mismo suceda con el proceso de comunicación.

Se desprende de los conceptos analizados en esta sección que siempre será deseable que los directivos, antes de llevar a cabo cualquier iniciativa de cambio, piensen en sustituir las prácticas de comunicación reactiva por el uso de una comunicación estratégica. En la siguiente sección profundizaremos el concepto de comunicación estratégica aplicada a los procesos de cambio.

COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CAMBIO

Se han planteado a lo largo de este trabajo fuertes argumentos, de reconocidos autores, a favor de gestionar la comunicación en todo el proceso de cambio. Se ha expuesto también las desventajas de hacerlo de manera reactiva. Lo que se propone entonces, es que la comunicación se lleve a cabo de forma estratégica en función de los objetivos del proceso de cambio.

Ahora bien, ¿cómo llevar a la práctica el concepto de comunicación estratégica? ¿por dónde debemos comenzar?

Según John Baldoni²¹ es deseable comenzar por evaluar el ambiente organizacional de las comunicaciones (es decir, averiguar si la gente se siente cómoda opinando y haciendo sugerencias); en las culturas organizacionales represivas la gente teme expresar sus preocupaciones incluso a sus compañeros de trabajo, mientras que en las más abiertas la gente no duda en hacer sugerencias hasta a sus propios jefes.

A continuación se deberían planear las estrategias de comunicación en función de la visión del cambio. En la sección 2.4 al explicar el error que supone subestimar el poder de la visión, se hace evidente la importancia de contar con una visión adecuada que impulse la iniciativa de cambio. Según Kotter²² el auténtico poder de la visión se desata sólo cuando la mayoría de aquellos que

²¹ Baldoni John, "Los secretos de Comunicación de los Grandes Líderes", Editorial McGraw-Hill Trade, 2003

²² Kotter John P.; "El líder del cambio"; Editorial Mc Graw – Hill; 1997

intervienen en una empresa o una actividad comprenden de la misma manera sus objetivos y dirección. Ese sentido compartido de un futuro deseable puede contribuir a motivar y coordinar la clase de acciones que generan el cambio.

El lograr un entendimiento y un compromiso a favor de una nueva dirección jamás constituye una tarea fácil, especialmente en empresas de gran tamaño. Sin una adecuada gestión de la comunicación el resultado no será otro que el estancamiento del cambio. (op. cit. nota 23)

Entonces, ¿qué aspectos debería tener en cuenta la dirección para lograr la comunicación efectiva de la visión?

A continuación se describen las características deseables en todo buen comunicador y se incluye una recopilación de buenas prácticas de comunicación en los procesos de cambio tomando como base las contribuciones de destacados autores expertos en el tema.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN COMUNICADOR

A la luz de la importancia de gestionar adecuadamente la comunicación a lo largo de todo el proceso de cambio, el liderazgo de la misma constituye un aspecto clave. Para que el responsable sea realmente capaz de liderar las comunicaciones, durante un proceso complejo como lo es un cambio organizacional, es deseable que posea ciertas características, habilidades o competencias.

En este sentido resultan de gran utilidad los aportes realizados por John Baldoni y Santiago Lazzati. El primero habla de la importancia de desarrollar comunicaciones de liderazgo cuyo objetivo es construir una relación basada en la confianza entre el líder y su seguidor. Para que esto realmente suceda en la práctica el comunicador debería cumplir con las siguientes condiciones:

- Ser consistente y repetitivo
- Mezclarse con la gente
- Mostrar curiosidad (preguntar y cuestionar)
- Ser honesto (decir las cosas sin tapujos)
- Dar publicidad al mensaje que desea transmitir
- Predicar con el ejemplo
- Mostrar el lado humano

- Preguntar, escuchar, aprender de los otros
- Tomar posiciones manteniéndose fiel a sus principios
- Creer en la gente
- Ser creíble
- Abrir la puerta a la participación del oyente
- Ser visto como líder

Por su parte Lazzati hace referencia a ciertas competencias que debe poseer todo buen comunicador:

- Habilidades de expresión oral y escrita
- Realizar presentaciones eficaces
- Capacidad de escucha
- Asertividad (expresa sus convicciones y defiende sus derechos)
- Receptividad (apertura mental)

Difícilmente sea posible encontrar todos estos atributos en una misma persona, tal vez ni siquiera en un equipo multidisciplinario, pero constituyen una buena guía a la hora de elegir a los individuos, cuyo perfil mejor se adapte al rol que deberán desempeñar durante el proceso de cambio organizacional.

BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Todas las obras que tratan sobre Cambio Organizacional, seleccionadas para el presente trabajo monográfico, hacen referencia a la importancia de la comunicación en este tipo de procesos. En dichas obras todos los autores proponen, en mayor o menor medida, prácticas de comunicación que contribuyen al éxito del cambio. Muchas de estas prácticas son fuertemente apoyadas por la mayoría de los autores citados, otras sólo son mencionadas por algunos en particular, pero vale la pena destacar el hecho que en ningún caso las prácticas propuestas resultan contradictorias unas con otras.

Teniendo en cuenta esta consideración, se expone la siguiente recopilación de buenas prácticas de comunicación, sugeridas por los autores seleccionados, como apoyo al éxito de los procesos de cambio organizacional:

- Compromiso de la dirección con la importancia de la comunicación
- Sencillez
- Uso de metáforas, analogías, ejemplos
- Foros múltiples
- Énfasis en la comunicación cara a cara
- Predicar con el ejemplo
- Escuchar y ser escuchado
- Modelar el mensaje para las personas que lo van a escuchar
- Manejo de malas noticias
- Comunicar y celebrar los éxitos intermedios
- Mantener las comunicaciones vivas
- Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios: "lecciones aprendidas"

Compromiso de la dirección con la importancia de la comunicación

El factor más destacado en el éxito de las comunicaciones con los empleados, en un proceso de cambio organizacional, es el liderazgo del director. Debe estar comprometido filosóficamente y conductualmente con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas del proceso de cambio. Si la dirección está comprometida con la comunicación por medio de sus palabras y acciones, dicho compromiso trasciende al resto de la organización.²³

Además de patrocinar un compromiso filosófico con las comunicaciones a los empleados, la dirección debe ser un modelo hábil y visible en el papel de las comunicaciones y estar dispuesta a transmitir personalmente los mensajes clave. Deben pasar una cantidad considerable de tiempo hablando con los empleados, contestando preguntas, escuchando sus preocupaciones y transmitiendo su punto de vista sobre la situación. Es importante reconocer la importancia de hacer esto en persona. No delegar esta tarea a otros colaboradores. Al ser campeones personales de la causa de la buena comunicación, se reducen los temores de los empleados acerca de los cambios que se están implementando y fijan el precedente que deben seguir los demás administradores. (op. cit. nota 23)

Según Roger D'Aprix uno de los papeles de comunicación de la dirección de la empresa es el de motivar. La dirección tiene que ser la primera en alentar a toda la organización. Estudios de empleados muestran claramente que quieren ver y oír a sus jefes. En realidad, en la mayoría de las organizaciones los altos ejecutivos son la fuente preferida de información, sólo por detrás del jefe directo.

Sencillez

El tiempo y la energía que se requieren para una comunicación efectiva de la visión del cambio se relacionan directamente con la claridad y sencillez del mensaje, afirma Kotter. Una información centrada y libre de jerga se puede difundir a grandes grupos de personas a una fracción del costo de una comunicación torpe y complicada. El parloteo técnico y las frases muy complejas nada más estorban, generando confusión, sospecha y alienación. La comunicación funciona en forma óptima cuando es tan directa y simple que posee un dejo de elegancia.

El mismo autor afirma, sin embargo, que la comunicación simple y directa representa un desafío. Hace mención a un viejo refrán que dice: "Si tuviera más tiempo, te escribiría una carta más breve". Resulta mucho más difícil ser claro y conciso que excesivamente complicado y redundante. Simple

²³ Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

también significa que no sea engañosa. El parloteo técnico es un escudo. Todas las profesiones desarrollan un vocabulario especializado, en parte por necesidad cuando no existe el lenguaje necesario, y en parte como un medio para distinguirse de los demás. La utilización de lenguaje especializado ayuda cuando uno habla con un compañero de profesión. Una forma de hablar similar resulta confusa cuando se habla con alguien fuera de la profesión. Siempre que se utiliza jerga, algunas personas van a comprender y sentirse incluidas, en tanto que la mayoría de la audiencia se sentirá confundida e ignorada.

A continuación el autor presenta dos ejemplos de cómo presentar la misma visión del cambio de un modo confuso o utilizando la sencillez en el mensaje:

Versión 1: Nuestro objetivo es reducir nuestro tiempo promedio para reparar parámetros de modo que la percepción sea que son más bajos que los de todos los competidores importantes dentro y fuera del país. De manera similar, otros objetivos planteados son los tiempos del ciclo de desarrollo de nuevos productos, los tiempos para procesar pedidos y otros procesos relativos a los clientes.

Versión 2: Nos vamos a volver más rápidos que cualquier otra compañía de la industria para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Uso de metáforas, analogías, ejemplos

Cuando la visión del cambio resulta de alguna manera compleja de explicar, una forma de lograr comunicarla con rapidez y en forma efectiva, según Kotter, es a través del uso de metáforas, analogías y ejemplos.

Afirma que las palabras bien escogidas pueden hacer memorable un mensaje, incluso si tiene que competir con cientos de comunicaciones para atraer la atención de la gente.

El autor presenta a continuación dos ejemplos:

Ejemplo 1:

Versión 1: Necesitamos retener la ventaja de las economías de gran escala y volvernos mucho menos burocráticos y lentos para tomar decisiones con el objeto de ayudarnos a nosotros mismos a retener y conseguir clientes en un negocio sumamente competitivo y difícil (cuarenta palabras).

Versión 2: Tenemos que parecernos menos al elefante y más a un Tyrannosaurus rex amigable con los clientes (dieciséis palabras).

Puede ser que la imagen de un feroz dinosaurio parezca extraña, pero para la compañía electrónica que la eligió la idea comunicaba con exactitud un sinnúmero de cosas. La industria había experimentado una explosión de nuevos competidores. Las empresas pequeñas fracasaban mes a mes, y muchas de las grandes estaban perdiendo dinero. La compañía del T-rex decidió que tenía que volverse mucho más agresiva si quería sobrevivir. Si a la mayoría de los directivos y empleados de esta empresa le agradara la imagen del elefante o repudiara la idea de convertirse en un T-rex, esta comunicación habría fracasado. Pero sucedió todo lo contrario.

Ejemplo 2:

Versión 1: Queremos empezar a diseñar y manufacturar más productos que el cliente perciba como diferentes, muy reconocidos y prestigiados. Tales productos tendrán precios y utilidades significativamente más altos (veintisiete palabras).

Versión 2: Vamos a fabricar menos Fiats y más Mercedes (ocho palabras).

Una vez más, si los empleados valoraran los Fiats más que los Mercedes, ésta comunicación fracasaría.

En cuanto al uso de ejemplos, una de las tareas clave de comunicación de la dirección es lo que Roger D'Aprix llama *narrador de mitos*, que mantiene vivas las tradiciones heroicas de la organización. Toda empresa tiene sus héroes míticos que hicieron la cosa correcta en el momento correcto para asegurar el bienestar de la organización. La dirección debe saber quiénes fueron estos individuos tanto en la historia antigua de la organización como en la más reciente. Sirven como modelos de papeles invaluable para el tipo de virtudes que la organización necesita para perpetuarse, y la dirección tiene que hablar de ellos.

Foros múltiples

La visión del cambio que se desea transmitir se comunicará más efectivamente si se emplean muchos canales diferentes: reuniones donde asisten grandes grupos, comunicados, boletines periódicos, carteles, conversaciones informales de persona a persona, etcétera. Cuando el mismo mensaje llega a la gente en muchas direcciones diferentes, hay más oportunidad de que lo escuchen y lo recuerden, tanto intelectual como emocionalmente.²⁴

Aunque todas las herramientas de comunicación son útiles y necesarias durante el proceso de cambio (textos impresos, video, e-mail, intranet, etcétera), la mayoría de la gente prefiere obtener

²⁴ Kotter John P.; "El líder del cambio"; Editorial Mc Graw – Hill; 1997

la información de un ser humano en el que confíe, alguien que crea dispone de información interna. Para la mayoría de los empleados, esa persona es su director/supervisor inmediato. La comunicación personal es la más poderosa, sobre todo si la gente tiene la oportunidad de hacer preguntas y participar en el diálogo. (op. cit. nota 24)

Todos los casos exitosos de cambios parecen incluir muchas comunicaciones, afirma Kotter. Es importante repetir el mensaje, una frase aquí, un párrafo allá, dos minutos a la mitad de una reunión, cinco minutos al final de una conversación, tres referencias rápidas en un discurso... colectivamente, esas breves menciones pueden sumarse para constituir una cantidad masiva de comunicaciones útiles, que por lo general es lo que se necesita para ganarse tanto el corazón como el intelecto de la gente.

Los mensajes raras veces se arraigan profundamente en la conciencia del receptor después de un solo pronunciamiento. Tenemos la mente demasiado desordenada, y cualquier comunicación que recibamos tiene que pelear con nuestra atención con cientos de ideas diferentes. Además, en una sola exposición no se abordan todas las interrogantes que suelen surgir en todo proceso de cambio. Como resultado de ello, la transferencia efectiva de comunicación casi siempre depende de la repetición. (op. cit. nota 24)

Algo crucial al transmitir estos mensajes es, no solo repetirlos sino venderlos, es decir, poner una parte importante de uno mismo en los mensajes para persuadir y convencer al público con nuestra promesa de compromiso. En todo momento, es bueno hablar con convicción y poner pasión en las palabras.²⁵

Roger D'Aprix agrega que no se debería perder de vista el hecho que la repetición puede llegar a aburrir a la gente y debilitar su capacidad de atender, a menos que se haga en forma creativa y con un poco de pasión. Cuando los comunicadores se cansan de decir siempre lo mismo, probablemente sea ese el momento en que el mensaje recién empieza a llegar al público; así que la clave está en encontrar aún otra manera de decirlo para que realmente se haga carne.

Adicionalmente, resulta interesante analizar cómo esta necesidad de repetición es inherente a la naturaleza humana. Se han desarrollado estudios en relación a la capacidad de las personas para comprender y recordar lo que oyen, estos demuestran que inmediatamente después de que la persona media ha escuchado a alguien, solamente recuerda algo así como la mitad de lo que ha oído, con independencia de lo cuidadosamente que ella pensara que estaba escuchando. Dos meses después de escuchar una charla, el escuchante medio sólo recordará algo así como el 25%

²⁵ Baldoni John, "Los secretos de Comunicación de los Grandes Líderes", Editorial McGraw-Hill Trade, 2003

de lo que se dijo. “A decir verdad, después de que apenas nos hemos enterado de algo, tendemos a olvidar de una mitad a un tercio de ello *dentro de las ocho horas siguientes*; es asombroso caer en la cuenta de que frecuentemente olvidamos más en este corto intervalo inicial que en los seis meses siguientes.”²⁶

De estos estudios también se desprende que cuando se escucha, la concentración se ve estorbada por un factor que es peculiar de la comunicación auditiva y del que pocas personas son concientes. El problema viene dado, básicamente, por el hecho de que se piensa mucho más rápido de lo que se habla. El ritmo del habla es del orden de 125 palabras por minuto aproximadamente. Este ritmo es demasiado lento para el cerebro humano. Por lo tanto, cuando se escucha la persona sigue pensando a alta velocidad mientras que las palabras habladas le llegan a velocidad lenta. En el acto de la escucha, el diferencial entre los ritmos de pensamiento y habla significa que el cerebro trabaja con cientos de palabras además de aquellas que se oyen, formando pensamientos distintos a los que se exponen por medio de la palabra hablada. Para decirlo de otra manera, se puede escuchar y todavía sobra tiempo para pensar.

Énfasis en la comunicación cara a cara

De acuerdo con lo expuesto anteriormente en cuanto a la riqueza de los canales de comunicación²⁷, al ser los mensajes (transmitidos durante un proceso de cambio) no rutinarios y muchas veces ambiguos, es necesario utilizar canales ricos como lo es la comunicación cara a cara, la cual, como ya se mencionó, proporciona la oportunidad de transmitir la máxima cantidad de información durante un episodio de comunicación.

Diversos autores argumentan a favor de la comunicación personal y directa entre quienes participan del proceso de cambio.

Según Robbins cuando las empresas atraviesan cambios significativos, es deseable que los ejecutivos superiores salgan de sus oficinas y transmitan personalmente sus mensajes a los empleados operativos. La comunicación directa, sincera, cara a cara con los empleados, presenta a los ejecutivos como personas vivas, que respiran, que comprenden las necesidades y preocupaciones de los trabajadores, es decir, como afirma Baldoni, es importante mostrar el lado humano.

²⁶Nichols Ralph G. y Leonard A. Stevens, “Comunicación eficaz – Escuchemos provechosamente a nuestros interlocutores (HBR)”, Grupo Editorial Planeta S.A.I.C., 2004

²⁷ Página 47

Es necesario conectar con la gente más allá de las palabras, continúa Baldoni. Las personas poseen al menos varios tipos de inteligencia que abarcan la mente, el cuerpo y el espíritu. Sin embargo, con bastante frecuencia sólo se apela al intelecto olvidando los aspectos físico, emocional y espiritual. Los buenos comunicadores se las ingenian para llegar tanto a la razón como al corazón. Esto difícilmente se logre a través de un correo electrónico o un mensaje en la cartelera.

Jeanie D. Duck recomienda conectarse con todos los niveles de la organización. Muchas veces sucede que los líderes quedan desconectados, ya que no mantienen suficiente contacto vertical

“Nunca se camina demasiado por los pasillos” Jeanie Daniel Duck

con otros miembros de la organización, o no cuentan con el tiempo necesario para hacerlo. No utilizan activamente las redes informales que mantienen actualizada la información acerca de qué sucede y quién dice qué. No recorren los pasillos con la suficiente frecuencia, ni acuden a almorzar a la cafetería. Tampoco aparecen de improviso en

los despachos de los demás y no invitan a la gente a visitar el suyo. La mayoría reconoce el valor de estar conectados con la gente en todos los niveles y de obtener información no filtrada, pero pocos saben cómo conseguirlo sin dedicarle más tiempo del que creen tener disponible.

Pero establecer conexiones, agrega la autora, no exige necesariamente una elaborada estructura de comunicación, ni consume tanto tiempo como se cree. Es posible “percibir” con relativa rapidez el estado de ánimo de los trabajadores de una planta, con una simple visita en la que se ponga toda la atención. Pero no lo haga con la intención de tacharla de su lista personal de “pendientes”.

Deambular es útil, siempre y cuando se detenga uno a hablar y, lo que es más importante, a escuchar lo que la gente tenga que decir, concluye Duck. Un buen líder, como afirma Baldoni²⁸, debe mostrar curiosidad (preguntar y cuestionar).

Un aspecto de las comunicaciones cara a cara en el que resulta importante detenerse brevemente son las *reuniones en grupo*; por entender que su manejo efectivo presenta, en ocasiones, cierta complejidad.

Varios son los autores que aseguran que las reuniones constituyen una herramienta útil de comunicación durante los procesos de cambio. Pero muchas veces, tal como lo afirma Antony Jay en su artículo “Cómo dirigir reuniones”²⁹, es muy posible que una reunión concreta sea una

²⁸ Baldoni John, “Los secretos de Comunicación de los Grandes Líderes”, Editorial McGraw-Hill Trade, 2003

²⁹ Jay Antony, “Comunicación eficaz – Cómo dirigir reuniones (HBR)”, Grupo Editorial Planeta S.A.I.C., 2004

pérdida de tiempo, un motivo de irritación o un obstáculo para la consecución de los objetivos de la organización.

¿Qué se debería tener en cuenta, según el autor, a la hora de celebrar una reunión?

1. Antes de la reunión

- *Definir el objetivo de la reunión:* La cuestión más importante que puede plantearse es: “¿Qué se pretende conseguir con esta reunión?”. A no ser que se tenga una necesidad muy clara de celebrar la reunión, existe un grave peligro de que sea una pérdida de tiempo para todo el mundo.
- *Asistentes:* El valor y el éxito de una reunión de comité se ven seriamente amenazados si asisten demasiadas personas. El líder debería encontrar la manera de mantener la reunión en unos límites manejables.
- *Elaborar el orden del día:* Éste debería, entre otras cosas, priorizar los puntos que necesitan decisión urgente de los que pueden esperar; dejar para el comienzo aquellos puntos que necesiten energía mental, así como no permitir que los temas urgentes releguen los importantes.

2. El rol del líder: ¿Amo o servidor?

- Si el líder se quiere asegurar de que la reunión consigue objetivos valiosos, hará bien considerándose el servidor del grupo, no su amo. Su papel se concreta entonces en ayudar al grupo orientándolo hacia la mejor conclusión o decisión, de la forma más eficiente posible: interpretar y aclarar; hacer avanzar el debate; y llevarlo a una resolución que todo el mundo comprenda y acepte como representativa de la voluntad del grupo, aunque individualmente no se esté de acuerdo con ella.

3. Dirección de la reunión

- Del mismo modo que el conductor de un coche tiene dos tareas, seguir su ruta y conducir su vehículo, la tarea del líder puede dividirse en dos: tratar el tema y tratar con las personas.
 - *Tratar el tema:* Supone escuchar atentamente y mantener la reunión orientada hacia el objetivo. El líder debería, comenzar la reunión aclarando lo que se espera de la misma, evitar los malos entendidos y la confusión durante su

desarrollo, y hacia el final del debate hacer un breve y claro resumen de lo que se ha acordado.

- *Tratar con las personas*: esto implica respetar la puntualidad, controlar a los “charlatanes”, hacer hablar a los que callan (el silencio puede indicar timidez o bien hostilidad), proteger a los débiles, estimular la lucha de ideas no de personas, eliminar la tendencia a aplastar las sugerencias y finalmente acabar con una nota positiva.

Predicar con el ejemplo

Frecuentemente sucede que la forma más poderosa de comunicar una nueva dirección sea a través del comportamiento, afirma Kotter. Cuando los empleados ven que los altos directivos ponen en práctica la nueva visión, todas las inquietantes preguntas sobre credibilidad y juegos vanos tienden a evaporarse.

El autor ejemplifica este concepto de la siguiente situación: un general está tratando de comunicarle a una gigantesca organización que los presupuestos de defensa se están reduciendo drásticamente y que todo el mundo debe volverse más austero. De modo que cuando viaja, en vez de subirse a un helicóptero y luego subirse a un avión de la Fuerza Aérea, hace lo siguiente siempre que le es posible: toma un tren que lo lleva hasta el aeropuerto, toma el tren de enlace a la terminal, y luego vuela en clase turista en una línea comercial. Lo que hace para viajar se difunde con gran rapidez.

Este comportamiento suele ser denominado “liderazgo a través del ejemplo”, agrega el autor. El concepto es simple. Las palabras son baratas, pero las acciones no lo son. De manera similar, decirle a la gente una cosa y comportarse de manera diferente constituye una excelente forma de socavar la comunicación de una visión de cambio.

D’Aprix asevera, en esta misma línea, que el buen comunicador debe ser muy cuidadoso en cuanto a su conducta y su ética personal. En la organización moderna, no funciona aquello de “haz lo que yo digo pero no lo que yo hago”.

Robbins, por su parte, entiende que en la práctica un aspecto para que la comunicación se desarrolle eficazmente, en las organizaciones que atraviesan cambios drásticos, es que los superiores sintonicen las acciones con las palabras. Afirma que las acciones hablan más fuerte que éstas últimas. Cuando los mensajes implícitos que envían los directivos contradicen los mensajes oficiales que se transmiten en comunicaciones formales, los directivos pierden credibilidad con los empleados, concluye el autor.

En los párrafos anteriores se explica la importancia de que los directivos demuestren consistencia entre sus palabras y sus actos. Pero cuando las inconsistencias son inevitables, Kotter sugiere que la respuesta es mencionar de manera explícita el problema a través de una comunicación honesta. Cita el siguiente ejemplo: “Ante la situación de la reducción de costos generada por necesidad en toda la empresa, resulta injustificable que alguno de nosotros desperdicie dinero, especialmente en lujos innecesarios. Dentro de este contexto hemos decidido que las oficinas y el mobiliario de nuestros ejecutivos no son justificables. Actualmente, vender las oficinas centrales y mudarnos a un lugar menos lujoso costaría más de lo que se ahorraría. Pero seguiremos buscando una manera práctica y efectiva en cuanto a costos para reducir este signo de exceso.”

En los cambios exitosos, concluye el autor, casi siempre se enfrentan de manera explícita las inconsistencias importantes en los mensajes que reciben los empleados. Si no resulta posible eliminar las señales mezcladas, habitualmente se aclaran de manera simple y honesta.

Escuchar y ser escuchado

Como la comunicación de una visión de cambio muchas veces constituye una actividad sumamente difícil, explica Kotter, es fácil que se convierta en una transmisión estridente y unilateral en la cual se ignora la retroalimentación útil e involuntariamente se hace que los empleados sientan que no son importantes. En los esfuerzos más exitosos en pro del cambio raras veces sucede esto pues la comunicación siempre se convierte en un esfuerzo bilateral.

*“El líder debe estar
dispuesto a escuchar,
escuchar y escuchar”
John Baldoni*

La comunicación bilateral siempre es más poderosa que la comunicación unilateral, afirma el autor. Las discusiones bilaterales constituyen un método esencial para ayudar a la gente a dar respuesta a todas las preguntas que surgen a lo largo de un esfuerzo de transformación.

Robbins agrega que los programas de cambio que tienen éxito equilibran la comunicación descendente con la ascendente.

Es importante conocer y valorar las opiniones de los involucrados en el cambio. Duck afirma al respecto que tener un equipo resignado a hacer lo que quiere el líder no es la forma adecuada de cambiar a una organización. El líder necesita contar con colaboradores entusiastas. Esto sólo se produce mediante la participación y nace de escuchar y compartir.

Nichols y Stevens en su artículo “Escuchemos provechosamente a nuestros interlocutores”³⁰ afirman, casi sin reservas, que las personas, en general, no saben escuchar. Tienen oídos que oyen muy bien, pero rara vez han adquirido las necesarias habilidades auditivas que permitirían que esos oídos se usaran eficazmente para lo que se denomina *escuchar*.

Detrás de esta incapacidad generalizada para escuchar está un importante descuido en los sistemas de enseñanza en las aulas. Se ha centrado la atención en la lectura, considerando que es el medio principal mediante el cual aprendemos, y casi se ha olvidado el arte de escuchar.

Si bien no es una tarea fácil, la capacidad de escucha es una habilidad que se puede aprender. A continuación se muestran dos aspectos que deberían contemplarse a la hora de escuchar:

Captar las ideas:

Muchas personas tratan de “captar los hechos” cuando escuchan, intentando memorizar hasta el mínimo hecho que se enuncie. Aunque esté haciendo todo cuanto puede, es probable que el escuchante solo capte unos pocos hechos, seleccione tendenciosamente otros muchos y olvide completamente el resto, ya que está pendiente de los fragmentos de lo que oye y tiende a perder las áreas más amplias de la comunicación hablada.

Captar las ideas es la técnica en la que se centra el buen escuchante. Recuerda los hechos solamente durante el tiempo necesario para comprender las ideas que se forman a base de ellos.

Considerar los filtros emocionales:

En diferentes grados y de muy diferentes maneras, nuestras emociones afectan a la capacidad de escucha. En sentido figurado, pulsamos el control remoto y mentalmente desconectamos lo que no queremos oír. O, por otra parte, cuando alguien dice aquello que precisamente queremos oír, abrimos de par en par nuestros conductos auditivos y aceptamos todo: verdades, medias verdades o mentiras. Así pues, podríamos decir que nuestras emociones actúan como filtros auditivos. A veces causan efectivamente sordera y, en otras ocasiones, hacen que la escucha resulte del todo fácil.

¿Qué podemos hacer a propósito de todos estos filtros emocionales? La solución no es fácil en la práctica, aunque se puede resumir en esta sencilla afirmación: Oír a la persona que tiene frente a

³⁰ Nichols Ralph G. y Leonard A. Stevens, “Comunicación eficaz – Escuchemos provechosamente a nuestros interlocutores (HBR)”, Grupo Editorial Planeta S.A.I.C., 2004

usted. Veamos a continuación dos indicadores que frecuentemente ayudan a formar a la gente en la realización de esto:

1. Abstenerse de evaluaciones –El principal objeto mientras escucha es comprender cada punto de los expuestos por el hablante. Los juicios y las decisiones se deben reservar hasta que el hablante haya terminado. En ese momento, y sólo entonces, es oportuno revisar las principales ideas y evaluarlas.
2. Buscar evidencias negativas –Si nos acostumbramos a buscar las ideas que podrían demostrar que estamos equivocados, así como aquellas que podrían demostrar que estamos en lo cierto, correremos menos riesgo de perdernos lo que las personas nos quieren decir.

Ventajas para la empresa de una escucha eficiente

¿Cuáles son algunos de los problemas específicos que puede resolver una buena escucha?

- Menos papeleo: Muchas veces sería aconsejable escribir menos y hablar más, si pudiéramos planificar una buena escucha. En la comunicación oral intervienen más sentidos humanos que en la visual; y si se produce una buena escucha se pueden comunicar más cosas en un solo mensaje. Y lo que tal vez sea más importante de todo es que si el escuchante no comprende un mensaje tiene la oportunidad de aclarar las cosas en el momento.
- Comunicación ascendente: Quizá la vía ascendente más evidente de todas sea la cadena humana de las personas que hablan con otras personas. Esta cadena de comunicación tiene potencial, pero rara vez da buenos resultados porque está repleta de escuchantes deficientes. Se pueden producir fallos por tres razones al menos:
 - Sin escuchantes eficientes, las personas no hablan con libertad y el flujo de la comunicación rara vez se pone en movimiento.
 - Si el flujo empezara, un solo escuchante deficiente será bastante para cortar su desplazamiento hacia la cúspide.
 - Aunque el flujo continuara hasta la cúspide, es probable que el contenido de los mensajes sufriera graves distorsiones en su recorrido.

Más y mejor escucha puede estimular el flujo ascendente de información.

- Relaciones humanas: Las personas necesitan sentirse libres para hablar a sus superiores y saber que se les atenderá con comprensión. Pero son demasiados los superiores que se niegan a escuchar, a pesar de manifestar que sus puertas están abiertas siempre. El remedio para esta clase de falla de la audición es lo que el autor denomina “escucha no dirigente”. El escuchante oye, procura verdaderamente comprender lo que oye, y más tarde demuestra comprensión al emprender una acción si eso fuera necesario.
- En reuniones: Las personas se reúnen para aportar sus diferentes puntos de vista, conocimientos y experiencias a miembros del grupo, que luego busca lo mejor de todos los participantes de la reunión para resolver un problema común. Sin embargo, en caso de que haya mucha más habla que escucha en una reunión, las contribuciones orales hechas al grupo no valdrán ni el aliento requerido para formularlas. Por lo tanto, una mayor y mejor escucha en cualquier reunión es seguro que facilitará el intercambio de ideas que tanto importa para el éxito de la misma.

A continuación se presentan comportamientos que propone Robbins asociados con habilidades eficaces para escuchar a nuestro interlocutor:

1. Hacer contacto visual. ¿Cómo se siente usted cuando alguien no lo mira a los ojos cuando le está hablando? Si usted es como la mayoría de las personas, es probable que lo interprete como distanciamiento o desinterés. Podemos escuchar con nuestros oídos, pero otros tienden a juzgar si realmente estamos escuchando al mirar nuestros ojos.
2. Realizar movimientos afirmativos con la cabeza y expresiones faciales apropiadas. El escucha eficaz muestra interés en lo que se está diciendo. ¿Cómo? Por medio de señales no verbales. Cuando se agregan los movimientos afirmativos de cabeza y una expresión facial apropiada a un buen contacto visual, éstos dan a entender a la persona que habla que usted la está escuchando.
3. Evitar acciones o ademanes que distraigan. El otro lado de la moneda de mostrar interés es evitar acciones que sugieran que su mente está en otro lado. Al escuchar, acciones como ver el reloj, manejar papeles, jugar con el lápiz, u otras parecidas, hacen que el orador sienta que el oyente está aburrido o sin interés. Quizás de mayor importancia es que indican que el receptor no proporciona toda su atención y puede estar fallando la recepción de parte del mensaje que el interlocutor desea transmitirle.
4. Formular preguntas. El escucha crítico analiza lo que oye y formula preguntas. Este comportamiento proporciona la base para aclaraciones, y asegura la comprensión y logro de que el interlocutor tenga la seguridad de que el oyente lo está escuchando.

5. Hacer una paráfrasis. El parafraseo significa volver a decir lo que acaba de señalar el interlocutor con sus propias palabras. El escucha eficaz utiliza frases como “entiendo que lo que usted está diciendo...” o “¿quiere usted decir...?” ¿Por qué parafrasear lo que se acaba de decir? ¡Por dos razones! En primer lugar, es un excelente dispositivo de control para verificar que usted ha estado escuchando con cuidado. No se puede parafrasear con precisión si la mente está vagando o si se está pensando en lo que se va a decir en seguida. En segundo lugar, es un control para la precisión. Al parafrasear con sus propias palabras lo que el interlocutor acaba de decir y retroalimentarlo, el oyente verifica la precisión de su comprensión.
6. Evitar interrumpir al interlocutor. Es recomendable permitir que el interlocutor termine de expresar su pensamiento antes de tratar de responder. No hay por qué intentar adivinar la dirección que tomarán los pensamientos del interlocutor. ¡Cuando el interlocutor haya terminado el receptor lo sabrá!
7. No hablar demasiado. La mayoría prefiere expresar sus ideas que escuchar lo que otras personas dicen. Muchos escuchamos sólo porque escuchar es el precio que tenemos que pagar para conseguir que la gente nos permita hablar. Aunque hablar puede ser más divertido y el silencio puede ser incómodo, no es posible hablar y escuchar al mismo tiempo. El buen escucha reconoce este hecho y no habla demasiado.
8. Realizar una transición suave entre los papeles de interlocutor y escucha. Cuando el estudiante se encuentra en el salón de clase es relativamente fácil entrar en un estado de ánimo de escucha eficaz. ¿Por qué? Porque la comunicación se da en esencia en un solo sentido: El profesor habla y el estudiante escucha. Pero la relación maestro – estudiante es atípica. En la mayoría de las situaciones de trabajo, uno está intercambiando constantemente los papeles de interlocutor y escucha. Por tanto, el escucha eficaz realiza las transiciones con suavidad de interlocutor a escucha y de regreso a interlocutor. Desde una perspectiva de escucha, esto significa la concentración en lo que tiene que decir el interlocutor y practicar no pensar acerca de lo que uno va a decir tan pronto como tenga la oportunidad.

Modelar el mensaje para las personas que lo van a escuchar

Durante los procesos de cambio los mensajes que se envían deben estar modelados para las personas que los van a escuchar, afirma Robbins. Diferentes personas en la organización tienen distintas necesidades de información. Lo que puede ser importante para los supervisores puede no serlo para los administradores de nivel medio. De manera similar, lo que es información interesante

para alguien que está en planeación de productos, puede ser innecesaria para un empleado de contabilidad.

Las interrogantes que deberían surgir según el autor son del siguiente estilo: ¿Cuál es la información que los individuos y los grupos desean saber? ¿Cuándo necesitan saberla? ¿Qué forma (por publicaciones internas, correo electrónico, reuniones del equipo, etcétera) es la mejor para que la reciban? Los empleados varían en el tipo de información que necesitan y la manera más eficaz para recibirla.

Baldoni agrega, al respecto, que es aconsejable seleccionar a qué grupo deseamos dirigirnos y centrar el mensaje en nuestros receptores.

Manejo de malas noticias

Robbins³¹ entiende que, durante los procesos de cambio, las organizaciones con una comunicación eficaz con los empleados no temen enfrentar las malas noticias. No sancionan al portador de malas noticias. Cuando este tipo de noticias se comunican con franqueza, se crea un clima en el que las personas no temen decir la verdad y las buenas noticias ganan credibilidad.

Para Baldoni³² un líder gana credibilidad siendo honesto y consistente. Parte de esa honestidad afirma, consiste en no ocultar las malas noticias.

Comunicar y celebrar los éxitos intermedios

Tal como afirma Duck, muchas veces los logros finales del proceso de cambio son difíciles de visualizar, sobre todo al inicio del proceso. Por otra parte los pequeños éxitos cotidianos suelen no ser tenidos en cuenta. Pero es claro, según la autora, que todos necesitamos éxitos. Queremos experimentarlos por nosotros mismos y deseamos estar asociados con ellos

Por lo tanto considera extremadamente importante encontrar formas de celebrar las victorias y los éxitos, por pequeños o grandes que sean. A continuación la autora muestra, mediante un ejemplo, cómo puede llevarse esta idea a la práctica:

Una empresa de fabricación que estaba atravesando un importante proceso de cambio llevó a cabo uno de los métodos más insólitos y efectivos de celebrar los éxitos. Durante la implementación del cambio los trabajadores efectuaron una serie de cambios con mucha mayor

³¹ Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

³² Baldoni John, "Los secretos de Comunicación de los Grandes Líderes", Editorial McGraw-Hill Trade, 2003

velocidad de lo que esperaban los líderes. Pero, después de varios meses de trabajo, pareció como si sus esfuerzos no hubiesen dado como resultado nada nuevo. En realidad, el personal sí había conseguido muchas cosas, pero nadie hablaba de las pequeñas victorias y éxitos alcanzados. Para intentar revertir esta situación se comenzaron a celebrar una serie de reuniones de reconocimiento y generación de ideas en grupo. En una de ellas, una operaria de la cadena de montaje aportó una observación sorprendente. “Las paredes no están haciendo nada”, fue lo que dijo. “¿Qué les parece si, cada vez que un equipo consigue algo bueno, colgara un gran letrero en las paredes de la fábrica, de modo que todos los demás nos enterásemos?” Tras un momento de silencio, intervino otro trabajador: “Es una gran idea.” La idea fue aceptada de inmediato por el resto del equipo.

Al cabo de una semana apareció el primer anuncio: “Terminado el ajardinamiento y la limpieza de la zona de picnic”. No era gran cosa y no suponía una gran contribución al objetivo último de reconversión de la fábrica, pero lo importante no era tanto el tamaño del logro como la demostración de que se había emprendido y completado una determinada tarea. La energía positiva liberada por esa sencilla frase fluyó por toda la fábrica. Durante los meses siguientes, la pared se fue llenando poco a poco de logros pequeños y medianos. El día más memorable fue aquel en el que un equipo pintó sobre la pared un gran logro: “Fabricación reduce su ciclo en un cuarenta por ciento”. La alegría resonó en toda la fábrica. Al cabo de cuatro meses, la pared estaba tan llena de logros, que hubo que adecuar otra.

En determinado momento el proceso de cambio se vio retrasado por problemas ajenos a la organización (cambios en las normas de regulación). En vez de observarse un descenso en el ánimo colectivo, la gente estaba más comprometida que nunca con el propósito de “llenar las paredes”. Comprendían lo difícil de la situación, pero después de haber llegado tan lejos, no sentían el menor deseo de abandonar. La prueba de su éxito estaba escrita en las paredes.

Este ejemplo permite ver de qué manera puede influir en la motivación del equipo la comunicación y el reconocimiento de los logros alcanzados, independientemente de su magnitud.

Mantener las comunicaciones vivas

Lograr la transformación cultural no es nada sencillo. Según Kotter la cultura se transforma únicamente después de que se han alterado con éxito las acciones de las personas, después de que el nuevo comportamiento genera algún beneficio para el grupo durante algún tiempo, y después de que la gente percibe la conexión que existe entre las nuevas acciones y la mejoría en el desempeño. Así pues, la mayor parte de la transformación cultural se da en la última etapa del proceso de cambio. Por lo tanto esta etapa, afirma el autor, requiere mucha comunicación. Sin

instrucción y apoyo verbales, es frecuente que la gente se muestre renuente a aceptar la validez de las nuevas prácticas.

Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios: “lecciones aprendidas”

Es saludable, según Kotter, reflexionar con humildad y honestidad sobre las experiencias para aprender de ellas, sin esconder el fracaso ni analizándolo desde una posición defensiva que socave la capacidad para llegar a conclusiones racionales. Puede ser productivo solicitar opiniones e ideas de otros, no partir del supuesto de que uno lo sabe todo, por el contrario a través de un enfoque adecuado se puede aprender de cualquier persona prácticamente de cualquier circunstancia. Para esto es necesario escuchar con atención y hacerlo con la mente abierta. No esperando que el hecho de escuchar genere grandes ideas o información importante con mucha frecuencia, sino siendo conciente que el hecho de escuchar con atención proporcionará retroalimentación precisa sobre el efecto de nuestras acciones. Y sin retroalimentación honesta el aprendizaje se vuelve prácticamente imposible.

Muchos líderes sienten la necesidad natural de no hablar de los errores o fracasos. Ahora bien, la mayoría de los trabajadores sabe muy bien cuándo algo no ha funcionado, por lo que no hablar de ello no supone una mayor credibilidad. Por otro lado, la forma de abordar los fracasos puede tener un gran impacto. Hay que concentrarse en descubrir lo que ha salido mal y en cómo solucionarlo, en lugar de prestar tiempo y atención a la asignación de culpas.³³

³³ Duck Jeanie Daniel, “El monstruo del cambio. El factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa”, Ediciones Urano, Barcelona, 2001

CAPÍTULO 4: TRABAJO DE CAMPO

4.1. OBJETIVO DEL TRABAJO

En el capítulo 3 del Marco Teórico se exponen aspectos de la comunicación que diferentes autores recomiendan tener en cuenta para atravesar exitosamente un proceso de cambio organizacional.

Tomando como base lo desarrollado en el Marco Teórico y con el fin de dar respuesta a los objetivos general y específico del presente trabajo monográfico se realizó un relevamiento de información en empresas que implementaron con éxito un cambio organizacional.

Partiendo de la **hipótesis que la comunicación es relevante en todo proceso de cambio organizacional**, el objetivo del trabajo de campo es determinar qué tipo de acciones llevan a cabo las organizaciones en la práctica al gestionar la comunicación durante un proceso de cambio organizacional y si las mismas se encuentran en línea con lo expuesto sobre el tema en el Marco Teórico.

Los resultados obtenidos servirán de insumo para la elaboración de las conclusiones finales del trabajo monográfico.

4.2. METODOLOGÍA APLICADA



SELECCIÓN DE LA MUESTRA

El marco muestral del trabajo está compuesto por todas aquellas organizaciones que han logrado implementar exitosamente un proceso de cambio.

Se tomó una muestra no probabilística, de elección deliberada; es decir, se entrevistaron empresas específicamente seleccionadas para el estudio. La muestra se conformó por 10 organizaciones, de tipo empresarial, públicas y privadas; de pequeño, mediano y gran porte.

Como criterio de selección se tomó la siguiente condición: se seleccionaron empresas que hayan obtenido el Premio Nacional de Calidad otorgado por el Instituto Nacional de Calidad de Uruguay (INACAL).

Esta elección no fue de carácter arbitrario. Se brindan a continuación los fundamentos de la decisión:

Se entiende que excede al alcance de nuestro trabajo monográfico demostrar que el proceso de cambio llevado a cabo, por las empresas que integran la muestra ha sido exitoso. Es por esta razón que se buscó una medida externa y objetiva que avalara el éxito del cambio, más allá del juicio personal de las autoras, como lo es la obtención del Premio Nacional de Calidad.

Se tomó, entonces, como proceso de cambio organizacional exitoso el camino que transitaron las empresas seleccionadas para lograr la obtención de dicho premio.

Según el INACAL¹ el Premio Nacional de Calidad es el reconocimiento que hace la República a las organizaciones que se destacan en la Mejora Continua de Procesos, a través de un enfoque **de cambio hacia la Gestión Total de Calidad**.

El Modelo de Mejora Continua es la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad. El mismo es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o actividad.

Su foco está en los resultados, no en los procedimientos, herramientas o estructura organizacional. Las organizaciones son alentadas a desarrollar y demostrar enfoques creativos, adaptados y flexibles para alcanzar los requerimientos básicos. Estos requerimientos están pensados para fomentar mejoras grandes y pequeñas, así como también cambios básicos.

La selección de herramientas, técnicas, sistemas y estructura organizacional, usualmente depende de factores como el tipo y el tamaño de la organización, su etapa de desarrollo y las capacidades y responsabilidades de las personas que la integran. (op. cit. nota 1)

El análisis de requerimientos comunes, más que de procedimientos comunes, favorece un mejor entendimiento, comunicación, compartimiento y alineación, mientras que respalda la innovación y la diversidad de planteos. (op. cit. nota 1)

¹ Ing. Quím. Juan Gonzalo Blasona Viera, Ing. Quím. Gustavo A. Della Nave Maerro, Ing. Liliana Odriozola Mendina, Esp. Cal. Enrique Lorenzo Arévalo, Esp. Cal. María de Lourdes Vasek; "Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad"; Instituto Nacional de Calidad. Uruguay; 2008

PLANIFICACIÓN DEL RELEVAMIENTO

Esta etapa comenzó con la identificación de las variables a analizar en la investigación. Se definieron las siguientes variables:

- Hipótesis de trabajo: Se pondrá a prueba la hipótesis en base a la cual se realiza el trabajo.
- Barreras a la comunicación: Se analizará que obstáculos debieron enfrentar las empresas durante el proceso de cambio organizacional.
- Características del comunicador: Se relevará que atributos poseen los individuos que llevaron a cabo la gestión de la comunicación durante el proceso de cambio.
- Buenas prácticas de comunicación en los procesos de cambio organizacional

El comportamiento de estas variables se analizará en relación a los siguientes aspectos del cambio organizacional: la resistencia al cambio, los aspectos humanos del cambio, el agente de cambio, las etapas del proceso y los errores que impiden que el mismo tenga éxito. También se contemplarán en este análisis características de la empresa como ser cantidad de empleados, rubro y tipo de estructura.

La estrategia de análisis de las variables identificadas se basó en la elaboración de un cuestionario estándar para todas las organizaciones, utilizado como guía en el desarrollo de las entrevistas. El mismo consta de veintisiete preguntas, cuyo diseño persigue la finalidad de facilitar la sistematización de la información, conservando al mismo tiempo la riqueza de las respuestas obtenidas. Para esto se diseñaron varios tipos de preguntas: cerradas (dicotómicas o taxativas); semi – cerradas que brindan al entrevistado la posibilidad de elegir su respuesta de una lista de opciones, pudiendo ampliarla si lo desea; y abiertas, siendo las mismas muy específicas y redactadas de manera precisa, sin llegar a sesgar la respuesta del entrevistado.

El cuestionario completo se adjunta como Anexo B del presente trabajo.

RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

Se describen a continuación los métodos de recopilación utilizados:

1. Recopilación de datos existentes: con el fin de adquirir un razonable conocimiento previo de las empresas seleccionadas se consultó a través de Internet sus páginas institucionales, información presentada en la página web del INACAL y artículos de prensa relacionados.

2. Entrevista personal:

- Se contactó a las diez empresas seleccionadas, nueve de ellas accedieron a que la entrevista fuera llevada a cabo en sus oficinas y la empresa restante colaboró con el presente trabajo vía e-mail. El hecho de que la entrevista se realizara en forma personal, enriqueció el trabajo ya que de la conversación surge información que es difícil obtener de otro modo.
- Todos los entrevistados tuvieron una participación clave en el proceso de cambio objeto del presente estudio (Gerente General, Director, Gerente de Gestión, Gerente de RRHH, Responsable de Calidad, Responsable del departamento de Comunicaciones Internas, según la empresa).
- El cuestionario fue enviado al entrevistado vía e-mail, con anticipación a la entrevista.

3. Observación directa: el haber concurrido personalmente a la empresa fue un complemento que aportó una visión más amplia de la misma. Por ejemplo: en muchos casos se pudo apreciar la disposición de las oficinas, el aspecto de la planta, la relación y el trato entre los integrantes de la empresa, etcétera.

VALIDACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Una vez procesada toda la información, se envió vía e-mail a cada uno de los entrevistados una transcripción de las respuestas recabadas en la entrevista, con el objetivo de obtener su validación. También se le solicitó al entrevistado, en esa ocasión, que estableciera el nivel de confidencialidad con el que deberíamos tratar dicha información:

- Confidencialidad baja: Está permitido revelar el nombre de la empresa, utilizar términos específicos de la empresa y frases del entrevistado.
- Confidencialidad media: No está permitido citar alguno de los siguientes conceptos: Nombre de la empresa, términos específicos y/o frases del entrevistado.
- Confidencialidad alta: No está permitido citar el nombre de la empresa, ni términos específicos, ni frases del entrevistado. Únicamente tomar los conceptos.

El nivel de confidencialidad definido por las organizaciones fue el siguiente: Cuatro de ellas solicitaron mantener confidencialidad alta y seis media (sin revelación del nombre de la empresa). Para respetar la confidencialidad requerida solo serán tomados, para la elaboración del presente

trabajo, los conceptos generales, sin asociarlos en ningún caso a un entrevistado u organización en particular.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOPIADA

Se sistematizó la información, de modo que nos permitiera realizar un análisis transversal, es decir, verificar si hay replica de resultados entre varios casos o situaciones, con el objetivo de captar si los patrones observados se reproducen.²

4.3. LIMITACIONES DEL TRABAJO

Todas las empresas entrevistadas comenzaron a trabajar en Calidad desde hace ya más de una década. Los entrevistados opinan que, por este motivo, esta forma de trabajar ya está incorporada en la cultura organizacional.

Hablar de Calidad hoy en día, para estas empresas, no es sinónimo de cambio discontinuo o drástico, sino que implica vivir permanentemente en un cambio, incorporando mejoras.

Es por esta razón que muchas veces resultó difícil que el entrevistado visualice el proceso de cambio, que se tomó como referencia para este trabajo, como un proceso con inicio y final.

El hecho que el proceso de cambio haya tenido su comienzo tanto tiempo atrás (más de una década en la mayoría de los casos) hizo más difícil que el entrevistado recordara detalles de algunos acontecimientos ocurridos.

En cuanto a la validación de la información recopilada en las entrevistas, se obtuvo la aprobación de las diez empresas entrevistadas.

² “Curso de Metodología de la Investigación – Parte 7: Análisis de datos”, Facultad de Ciencias Económicas (UDELAR), 2008.

4.4. RESULTADOS DEL TRABAJO

A continuación se presentan los hallazgos relevantes surgidos del análisis de la información recopilada en el trabajo de campo.

Los aspectos de la comunicación que serán tratados en este trabajo han sido seleccionados, tomando como base el Marco Teórico, con el objetivo de recorrer las tres grandes etapas del proceso de cambio (descongelamiento, movimiento y recongelamiento) desde la perspectiva de la comunicación.

4.4.1. HIPÓTESIS DE TRABAJO: IMPORTANCIA DE LAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

La hipótesis tomada como punto de partida, como ya se mencionó, afirma que la comunicación es relevante en todo proceso de cambio organizacional. Es por este motivo que se indagó sobre la opinión del entrevistado acerca de la importancia de las prácticas de comunicación con respecto a las demás prácticas de gestión del cambio.



Como se desprende del gráfico, ocho de los diez entrevistados respondieron que las prácticas de comunicación tienen el mismo nivel de importancia que el resto de las prácticas de gestión del cambio (como pueden ser el liderazgo, coaching, innovación tecnológica, gestión del talento humano, reestructuración de procesos, etcétera). Mientras que los dos restantes entienden que son las “más importantes” del proceso de cambio. Pero ninguno de ellos opina que sean “menos importantes”.

“Me resulta difícil decir si son más o menos importantes que otras prácticas. Son cosas que no puedes dejar de hacer. Por ejemplo, es como discutir que órgano del cuerpo es más importante. Si sacas a la comunicación, la empresa no funciona, es un órgano vital.”
Fuente: entrevistado confidencial

Surge de las opiniones de los entrevistados que la comunicación es algo de lo que no se puede prescindir; entienden que sin comunicación no hay gestión del cambio.

Los resultados hasta aquí obtenidos se encuentran alineados con la hipótesis de trabajo, entendiendo a la comunicación como factor relevante en los procesos de cambio, ya que todos concuerdan en que no se puede prescindir de ella. Vale aclarar que, debido al

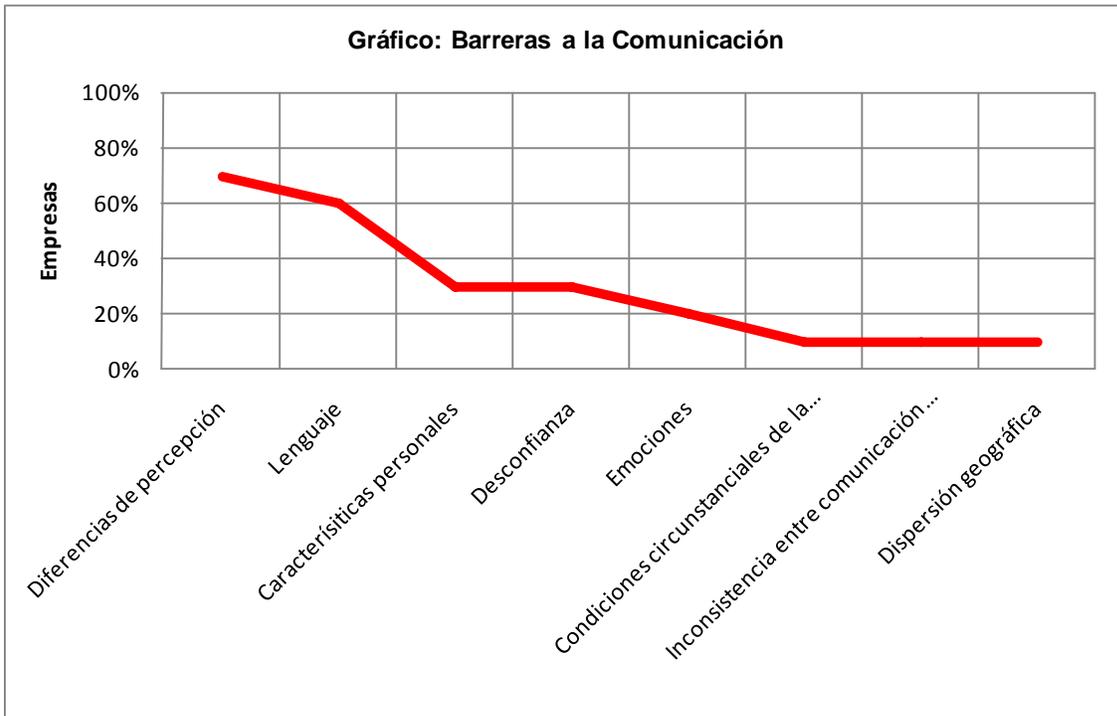
método de selección de la muestra, no es posible afirmar que los resultados confirman la hipótesis sino que se encuentran en línea con ella.

4.4.2. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Ya en la etapa inicial de descongelamiento pueden aparecer barreras que dificultan la comunicación, si estas no son sorteadas desde el comienzo pueden continuar obstaculizando la comunicación durante el resto del proceso.

Surge el Marco Teórico las principales barreras que las empresas suelen enfrentar para lograr una comunicación eficaz son las diferencias de percepción, características personales, condiciones circunstanciales³, lenguaje, reacciones emocionales, inconsistencia entre comunicación verbal y no verbal y la desconfianza (relacionado con el historial de la relación laboral). Los resultados del trabajo, como se aprecia en el siguiente gráfico, muestran que en mayor o menor medida todas estas barreras han aparecido durante el proceso de cambio.

³ Las condiciones circunstanciales y las características personales pueden representar en sí mismas una barrera a la comunicación, aunque también influyen en la primera barrera mencionada (diferencias de percepción).



Fueron varias las barreras u obstáculos que encontraron las empresas al momento de llevar adelante la comunicación durante el proceso de cambio. Particularmente en este proyecto las barreras que aparecieron en la mayoría de las empresas fueron las *diferencias de percepción* y el *lenguaje*, como se desprende del gráfico.

Con menos frecuencia aparecieron otro tipo de barreras, como ser: *Características personales* (no es lo mismo intentar establecer una comunicación con alguien tímido e introvertido que con alguien que no lo es), *desconfianza* (ante la incertidumbre que genera un proceso de cambio las personas suelen sentir, en un principio, cierta desconfianza), y *emociones* (no cabe duda que los ánimos afectan la comunicación).

Las barreras con menor frecuencia de aparición son las últimas tres que aparecen en el gráfico: Condiciones circunstanciales de la persona, inconsistencia entre comunicación verbal y no verbal, y dispersión geográfica.

Del análisis de los resultados obtenidos no surgen evidencias que permitan asociar la aparición de barreras con características particulares de la organización (tamaño, estructura y rubro). Sólo en un caso fue posible realizar esta asociación, ya que una de las empresas cuyas operaciones se encuentran descentralizadas encontró en la dispersión geográfica una barrera a la comunicación.

En cuanto a las barreras de más frecuente aparición (diferencias de percepción y lenguaje) profundizaremos en los motivos por los cuales los entrevistados consideran que estas surgieron.

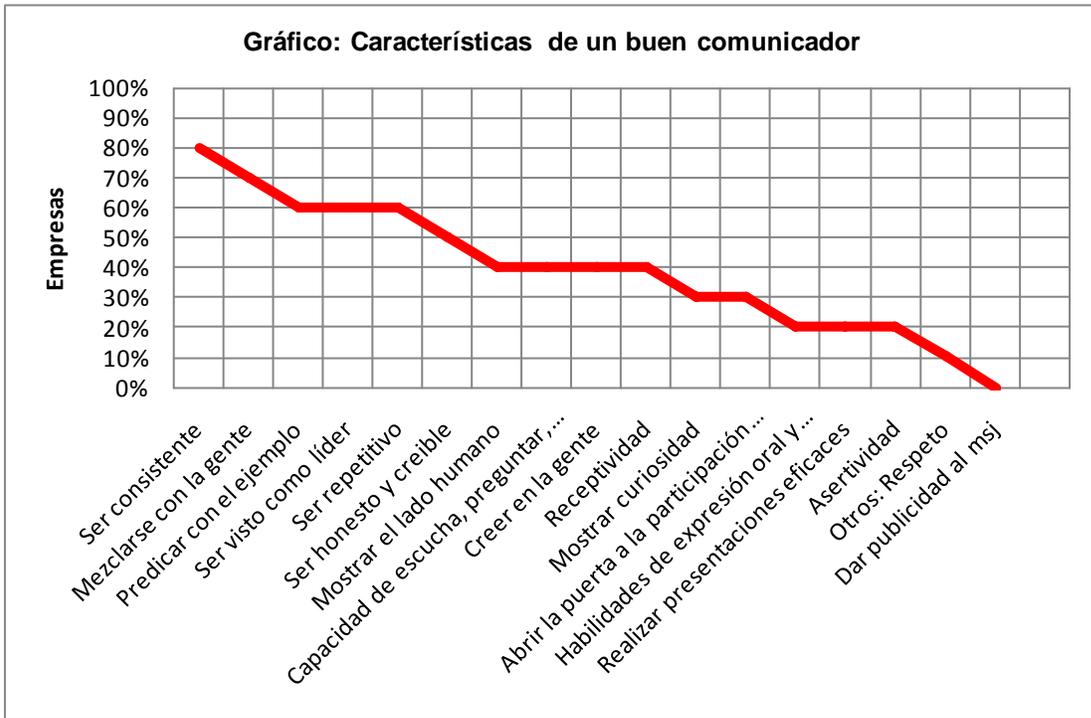
La diferencia de percepción implica que no todos ven el proceso de cambio de la misma manera. Por ejemplo, algunos colaboradores entendían el concepto de “Calidad” como simples mejoras en sus condiciones laborales y no como una nueva filosofía de trabajo. Otros creían que el objetivo del esfuerzo era la obtención del premio o la aprobación de la auditoría, cuando en realidad el objetivo era, por supuesto, mucho más ambicioso. Es importante lograr sortear esta barrera, no solo porque obstaculiza el flujo de comunicación, sino porque constituye también una fuente de resistencia al cambio. Como surge del Marco Teórico las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas, entre ellas la percepción. Esto hace que las personas procesen “selectivamente la información” en base a sus propias percepciones, es decir oyen lo que desean escuchar y descartan lo que no.

El lenguaje también resultó una barrera importante en la mayoría de las empresas debido a que los términos utilizados en temas de calidad pueden resultar poco amigables dada la jerga que normalmente maneja la empresa.

4.4.3. CARACTERÍSTICAS DEL COMUNICADOR

Según exponen los autores citados en el Marco Teórico, para que el responsable de la comunicación durante un proceso de cambio, sea realmente capaz de gestionarla en forma eficaz, es deseable que posea ciertas características, habilidades o competencias. Las mismas están asociadas tanto a capacidades de liderazgo como a competencias de comunicación.

Se exponen en el siguiente gráfico las respuestas obtenidas de los entrevistados:



En general los entrevistados no estuvieron en desacuerdo con ninguna de las características propuestas. De todas maneras, según lo solicitado, destacaron las que reúnen las personas que estuvieron a cargo de la comunicación durante el proceso de cambio. Las mencionadas por la mayoría de los entrevistados fueron: *ser consistente, mezclarse con la gente, predicar con el ejemplo, ser visto como líder, ser repetitivo, ser honesto y creíble, mostrar el lado humano, disponer de capacidad de escucha, preguntar y aprender de los otros, creer en la gente, y ser receptivo.*

Fuera de las opciones brindadas dos de los entrevistados agregaron como característica el *ser respetuoso* con el otro en el intercambio de ideas.

Las características ofrecidas en la lista que en menos oportunidades fueron mencionadas por los entrevistados resultaron ser: *Mostrar curiosidad, abrir la puerta a la participación del oyente, habilidades de expresión oral y escrita, realizar presentaciones eficaces, asertividad, respeto y dar publicidad al mensaje.*

Se desprende de los resultados obtenidos que las características más sobresalientes en los comunicadores, responsables de llevar adelante la comunicación durante el proceso de cambio, son las vinculadas a la capacidad de *lideazgo*.

4.4.4. BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Compromiso de la Dirección con la importancia de la comunicación

Como se analizó en el Marco Teórico, un factor de éxito de las comunicaciones con los empleados en un proceso de cambio, es el compromiso y el apoyo de la Dirección a las prácticas de comunicación desde el inicio del proceso. Debe estar comprometida filosóficamente y en los hechos con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas del proceso de cambio.

En cuanto a este punto, en todos los casos los entrevistados manifestaron que la Dirección estuvo comprometida con la estrategia de comunicación como parte de la gestión del cambio ya desde el comienzo. El compromiso se vio plasmado en acciones concretas como la participación de la Dirección en talleres, asistencia a charlas vinculadas sobre el tema al igual que el resto de la empresa, hablando directamente con las personas y manteniendo una verdadera política de puertas abiertas, según lo comentado por los entrevistados.

Agregan que la Dirección apoya activamente la gestión de la comunicación ya que consideran que, en definitiva, son las personas quienes hacen que el cambio tenga éxito y para lograr cambiar su comportamiento alineándolos con el cambio, la comunicación cumple un rol fundamental. En el Marco Teórico se apoya esta concepción de los aspectos humanos como factor vital para el éxito del cambio. Afirma que para incorporar nuevas formas de trabajar la gente tiene que empezar a pensar y actuar de manera distinta, por lo tanto para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento (aspecto humano) con la misma dedicación que los operativos. La importancia de que exista este compromiso por parte de la Dirección radica en que, según lo establecido en el Marco Teórico, uno de los roles fundamentales de la comunicación en los procesos de cambio es lograr el involucramiento y compromiso de las personas con el esfuerzo de cambio. Siendo el involucramiento de los empleados, como se desprende del Marco Teórico, un factor crítico para el éxito del cambio. Es necesario, sobre todo en las etapas iniciales de descongelamiento, donde las resistencias en contra del cambio surgen con más fuerza, que la gente comprenda los motivos por los cuales se está llevando a cabo la iniciativa de cambio y el impacto que tendrá sobre cada uno de ellos. Ya en la etapa de movimiento (o cambio propiamente dicho) el involucramiento implica dar a los empleados herramientas para poder emprender las acciones necesarias para el cambio.

De las opiniones recogidas se puede extraer la siguiente síntesis: El cambio lo hace la gente, por lo que es imprescindible que todos estén involucrados. Si el cambio impacta en las personas hay que comunicarlo. El hecho de que las personas estén involucradas en el proyecto y se sientan parte de

él hace que la resistencia al cambio se minimice. Uno de los objetivos de la estrategia de comunicación es promover el involucramiento en el proceso de todas las personas. Como ya se mencionó el primer paso para lograr el compromiso e involucramiento es explicar a la organización los motivos del cambio, en este sentido el cien por ciento de los entrevistados afirmó haberlo hecho. Todos utilizaron para esto canales formales de comunicación, mientras que la mitad afirma también haber utilizado medios informales de comunicación.

Es posible afirmar que las opiniones aquí expuestas coinciden plenamente con lo postulado en el Marco Teórico.

En etapas más avanzadas del proceso de cambio, una vez que la Visión ya ha sido aceptada, un motivo de fracaso del cambio suele ser la imposibilidad, por parte de los empleados, de sortear los obstáculos que se le presentan en el camino. Esta situación puede desmotivar y hacer que decaiga el involucramiento con el que se comenzó a trabajar en las primeras etapas. En estos casos puede suceder que sólo la comunicación no sea suficiente y la misma debe ser complementada con otro tipo de herramientas. Surge de las entrevistas la información representada en el siguiente gráfico:



Las herramientas más utilizadas fueron, en primer lugar la capacitación, le siguen las charlas grupales, los talleres donde se ponían en práctica conceptos vinculados al proceso de cambio y por último las discusiones grupales.

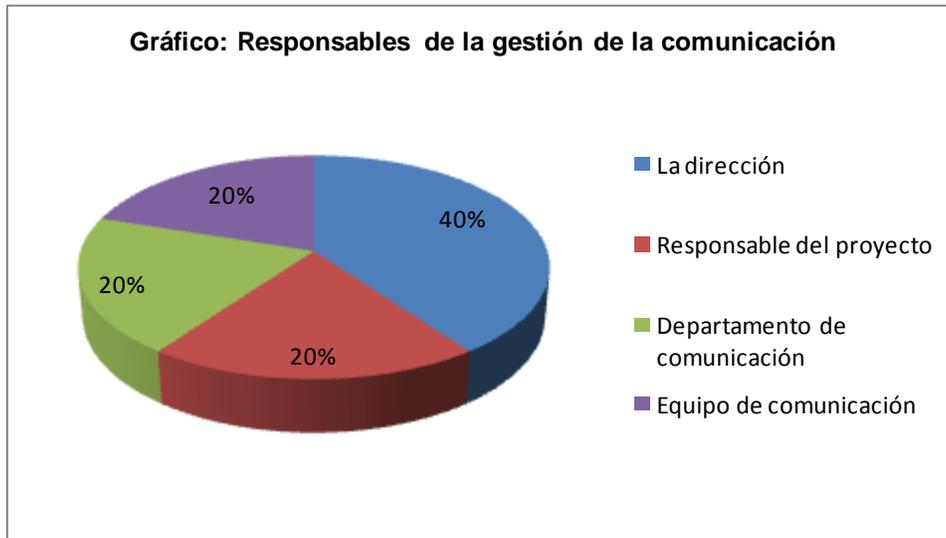
Dentro de la categoría "Otros" se incluyen conversaciones cotidianas, contagiar el entusiasmo y formación en habilidades blandas.

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta, para mantener a las personas involucradas durante todo el proceso de cambio, es la frecuencia de la comunicación. En este sentido se observó que la misma puede depender de diversos factores, como ser, el tipo de información que se quiera comunicar o el canal seleccionado (por ejemplo, el uso del correo electrónico, en algunos casos fue permanente mientras que los cursos y talleres, se impartían en forma mensual).

Más allá de la frecuencia que se elija utilizar, el 90% de las organizaciones afirman, al igual que lo postulado en el Marco Teórico, que es importante mantener vivas las comunicaciones para lograr que la gente siga involucrada a lo largo de todo el proceso, aún cuando no surjan hechos significativos que comunicar.

¿El hecho de que la dirección esté comprometida con la comunicación implica que debe encargarse personalmente de ella? ¿O la puede delegar? En este aspecto en el Marco Teórico se reconoce la importancia de que la dirección debe ser un modelo hábil y visible en el papel de las comunicaciones y estar dispuesta a transmitir personalmente los mensajes clave. Es importante hacer esto en persona. No delegar esta tarea a otros colaboradores. Esto resultará útil siempre y cuando las personas confíen en el emisor del mensaje. En el Marco Teórico se afirma que el hecho de que un receptor confíe o desconfíe de un mensaje está en función, en gran medida, de la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor. La credibilidad del emisor está sujeta a las circunstancias del contexto en el cual envía el mensaje. Aquí es justo donde la historia de una relación laboral tiene peso para la comunicación. En términos generales, la credibilidad de un gerente será mucha si los demás lo perciben como persona conocedora, confiable y verdaderamente interesada por el bienestar de los demás. La credibilidad es resultado de un proceso a largo plazo, en el que la honradez, el juicio equilibrado y las buenas intenciones de una persona son reconocidos por los demás. No hay muchos atajos para crear un ambiente de confianza. El comportamiento consistente es la única manera de desarrollar una concordancia sólida con las personas con las que nos comunicamos.

En el siguiente gráfico se muestran los casos en los cuales la Dirección se hizo cargo de la gestión de la comunicación y los casos en los que la responsabilidad fue compartida con otros miembros de la organización.



Como se aprecia en el gráfico en el 40% de los casos la responsabilidad de la gestión de la comunicación fue tomada enteramente por la Dirección. En el resto de los casos la misma fue compartida con el responsable del proyecto, con el departamento de comunicación o bien con un equipo de comunicación específicamente conformado para la ocasión. Se puede afirmar, a partir de los comentarios relevados en las entrevistas, que en ningún caso la comunicación de mensajes claves, que hacen a la esencia del cambio, fueron delegados por la Dirección, en línea con lo que en el Marco Teórico se propone.

Entendemos que la decisión de designar un individuo o equipo en el cual apoyarse para gestionar las comunicaciones durante el proceso de cambio, muchas veces, se ve influida por características particulares de la organización. El 75% de las organizaciones, en las que la Dirección tomó totalmente la responsabilidad de gestionar la comunicación, o bien son pequeñas en cuanto a número de empleados o su estructura plana permite un contacto mucho más directo entre la Dirección y los colaboradores.

Sencillez

Tal como sugieren los autores citados en el Marco Teórico del trabajo, las organizaciones recurrieron al uso de una comunicación simple y directa, liberando de jerga y complejidad los mensajes enviados (bajar a tierra los conceptos), como forma de vencer las barreras a las que más se han visto enfrentadas a la hora de comunicar. Estas fueron, como ya se mencionó, las diferencias de percepción y el lenguaje. Es una forma de asegurarse que todos los involucrados manejan y entienden los mismos términos ya desde el comienzo del proceso (etapa de descongelamiento). De lo contrario solo algunos comprenderán la información y se sentirán incluidos, mientras que el resto se sentirá confundido e ignorado.

Uso de metáforas, analogías, ejemplos

Algunos autores citados en el Marco Teórico afirman que cuando la Visión del cambio resulta de alguna manera compleja de explicar, una forma de lograr comunicarla con rapidez y en forma efectiva es a través del uso de metáforas, analogías y ejemplos.

Se consultó al respecto si en la práctica se utilizaron símbolos, frases o imágenes a través de los cuales las personas logran identificarse con el proyecto. La mayoría de las empresas entrevistadas, nueve de diez, no lo hicieron. Sólo una de ellas utilizó una frase alusiva al proceso.

No es posible inferir, en base a los resultados obtenidos, que la práctica sugerida por el Marco Teórico carece de utilidad. Solo es posible afirmar que no fue aplicable para el caso particular de la muestra seleccionada para el presente estudio. Se desprende de los comentarios recabados en las entrevistas que al ser este proceso de cambio un proyecto con reconocimiento a nivel nacional (Premio Nacional de Calidad), que ya tiene un nombre y una imagen asociada, no resultaba necesario "bautizar" al proyecto internamente. Tampoco resultó de gran complejidad la explicación del nuevo rumbo que tomaría la organización.

Foros múltiples

Para abordar este tema se indagó acerca de los canales de comunicación utilizados por la empresa a lo largo de todo el proceso de cambio. Durante la entrevista se le ofreció al entrevistado una lista amplia de canales de comunicación y se le solicitó que indicara los que se utilizaron durante el proceso de cambio, pudiendo ampliar la lista si fuera necesario.

Los resultados obtenidos indican que, tal como recomiendan autores expertos en el tema, citados en el Marco Teórico, todas las organizaciones entrevistadas utilizaron una gran variedad de canales para transmitir sus mensajes. La cantidad de canales utilizados por cada organización varía entre un mínimo de cinco y un máximo de quince, según la empresa. En este sentido en el Marco Teórico se afirma que cuando el mismo mensaje llega a la gente en canales diferentes hay más oportunidad de que lo escuchen y lo recuerden, tanto intelectual como emocionalmente. Agregan que todos los casos exitosos de cambios parecen incluir muchas comunicaciones. A continuación se mencionan (en orden alfabético) los canales que, en mayor o menor medida, utilizaron las empresas seleccionadas:

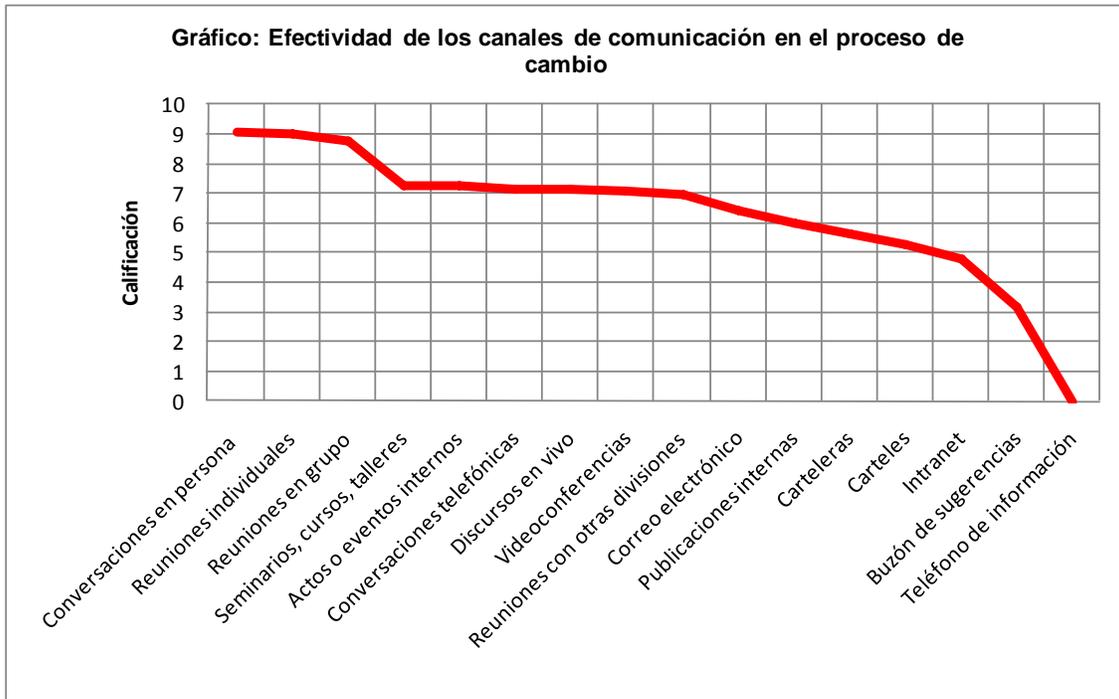
CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS		
Actos o eventos internos	Conversaciones telefónicas	Reuniones con otras divisiones
Buzón de sugerencias	Correo electrónico	Reuniones en grupo
Cartelera	Discursos en vivo	Reuniones individuales
Carteles	Intranet	Seminarios, cursos, talleres
Conversaciones en persona	Publicaciones internas	Videoconferencias

Énfasis en la comunicación cara a cara

No todos los canales de comunicación tienen el mismo nivel de efectividad, en este sentido, en el Marco Teórico se afirma que las empresas que atraviesan exitosamente procesos de cambio organizacional hacen énfasis en la comunicación cara a cara. Esta afirmación se fundamenta en la gran riqueza de este tipo de canales, entendiendo por riqueza la posibilidad de proporcionar la máxima cantidad de información durante un episodio de comunicación. Es decir, ofrecen múltiples claves de información (palabras, posturas, expresiones faciales, ademanes, tono), una retroalimentación inmediata (tanto verbal como no verbal) y el toque personal de estar allí.

Con el fin de indagar acerca de este aspecto se solicitó a los entrevistados que, luego de establecer los canales utilizados, los calificaran en función de su efectividad durante el proceso de cambio, mediante una escala del 1 al 10, siendo 10 – “Canal muy efectivo” y 1 – “Canal no efectivo”.

Los resultados obtenidos se muestran en el siguiente gráfico, en el cual se ordenan los canales de comunicación en función de su efectividad.



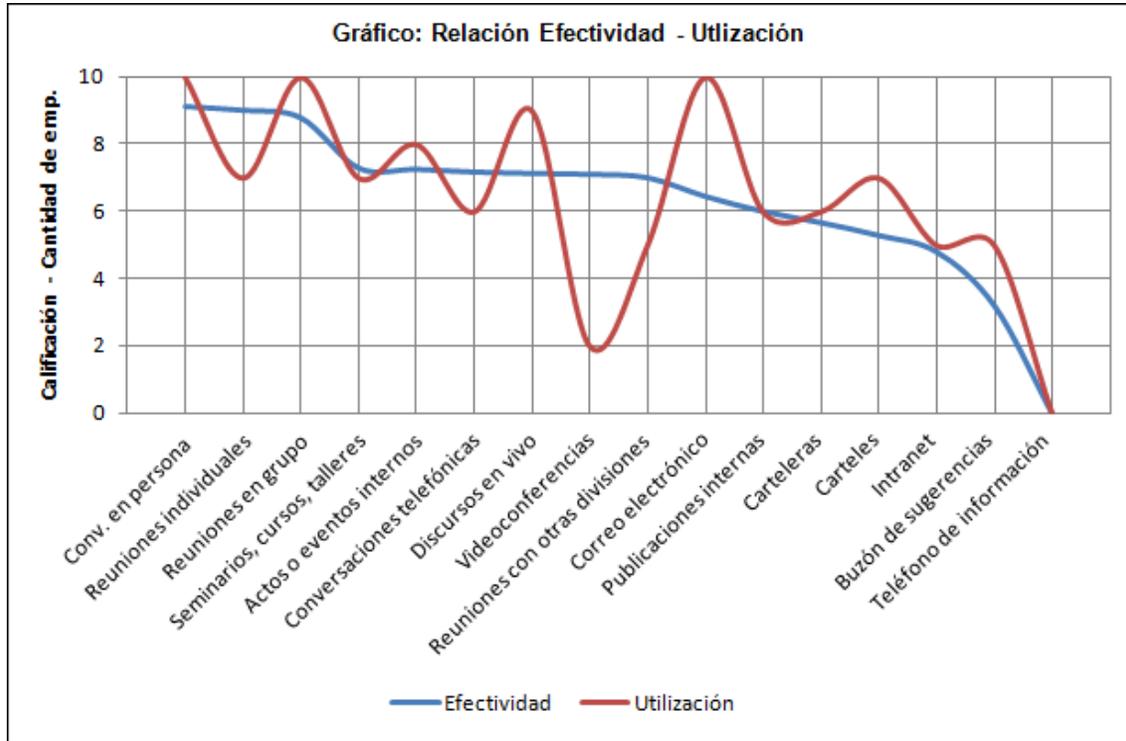
Los canales mejor calificados, es decir los que resultaron más efectivos para el proceso, fueron las *conversaciones en persona, reuniones individuales, reuniones en grupo y seminarios, cursos y talleres*. Estos canales se caracterizan por la cercanía entre los interlocutores lo que permite el intercambio de opiniones, es decir manifestar dudas y aclarar puntos no comprendidos en el mismo momento en que se da la comunicación, también permite enriquecer la comunicación verbal con el lenguaje corporal. Otra característica de este tipo de canales es la cantidad de personas involucradas, generalmente el intercambio se da de persona a persona o en grupos reducidos.

En orden descendente de efectividad le siguen, a los canales mencionados, los *actos y eventos internos, conversaciones telefónicas, discursos en vivo, videoconferencias y reuniones con otras divisiones*. Se observa aquí que la proximidad entre los interlocutores disminuye con respecto a los canales mejor calificados y que el número de personas involucradas puede ser notoriamente mayor.

Finalmente los canales que obtuvieron menor calificación fueron el correo electrónico, las publicaciones internas, carteleras, carteles, intranet y buzón de sugerencias. Ninguna empresa manifestó utilizar teléfonos de información. Se ve aquí que los canales considerados menos efectivos son los más impersonales.

A continuación se analiza la relación entre el nivel de efectividad de los canales de comunicación y la cantidad de empresas que los utilizaron. Se intenta investigar si existe una relación positiva entre

los canales que fueron utilizados por más empresas y los calificados como más efectivos. Los resultados obtenidos se encuentran representados en el siguiente gráfico:



En el eje de las abscisas encontramos todos los canales de comunicación sugeridos al entrevistado. El eje de las ordenadas muestra a la vez la calificación de efectividad otorgada a los canales y la cantidad de empresas que los utilizaron. La gráfica azul representa el nivel de efectividad (igual gráfico anterior), mientras que la gráfica de color rojo representa el grado de utilización. Resulta interesante observar que ambos gráficos presentan prácticamente la misma tendencia, es decir que las empresas utilizaron en la práctica los canales más efectivos para llevar adelante la comunicación durante el proceso de cambio, lo que puede haber operado como un factor de éxito en las comunicaciones. Se puede apreciar también que dos de los canales mencionados presentan un desvío notorio entre su utilización y efectividad. En el caso de las videoconferencias se observó que si bien solo dos empresas las utilizaron como canal le ha sido otorgada una alta calificación en cuanto a efectividad. La razón de este desvío puede radicar en que su utilización no es aplicable a todos los casos, sino en general a las empresas cuyas operaciones se encuentran descentralizadas o deben comunicarse a menudo con su casa matriz en el extranjero. Se identifica otro desvío en relación al uso del correo electrónico ya que si bien no es considerado uno de los canales más efectivos de comunicación, es lógico pensar que ninguna organización prescindiera hoy en día de él.

De todo lo expuesto anteriormente se desprende que, así como se afirma en el Marco Teórico, las organizaciones seleccionadas para el presente estudio no solo consideran más efectivo el uso de la comunicación cara a cara sino que la han utilizado en la práctica, es decir que han puesto gran énfasis en ella para atravesar el proceso de cambio.

¿Por qué tiene tanta importancia hablar con las personas poniendo el énfasis en la comunicación cara a cara? Antes que nada un cambio implica “sacudir” la situación de las personas, por lo que es esperable que surjan resistencias, principalmente al comienzo del proceso de cambio. Como se expuso en el Marco Teórico al respecto, las personas pueden resistirse por varias razones, como por ejemplo hábitos adquiridos, amenaza a su seguridad en el trabajo, preocupación por posibles disminuciones en los ingresos, el natural temor a lo desconocido o las diferencias de percepción. Según el Marco Teórico la reacción probable de los empleados frente a un anuncio de cambio es en un 40% de temor, escepticismo y desconfianza, mientras que un 30% muestran incertidumbre aunque con cierta apertura al cambio. Si todos estos sentimientos no son manejados adecuadamente se generará una resistencia al cambio que puede llegar incluso a impedir que este se produzca. Para evitar que esto suceda es necesario hablar con las personas de manera franca, directa y personal sobre el cambio que se avecina, haciendo que la comunicación sea creíble para ellos, ya que la reciben de primera mano de un emisor en el que confían. Esto contribuirá a disminuir los sentimientos generados y por lo tanto la resistencia será menor.

Una característica del comunicador que favorece este tipo de contacto directo con el personal es, como lo llaman los autores citados en el Marco Teórico, “mezclarse con la gente”. Como se aprecia en el gráfico ya expuesto sobre las características del comunicador, ésta aparece, según los entrevistados, en la mayoría de los comunicadores de las empresas seleccionadas. La misma consiste en conectarse con todos los niveles de la organización, principalmente en instancias cotidianas, en conversaciones de pasillo y en reuniones informales. Según el Marco Teórico mezclarse con la gente es útil, siempre y cuando se detenga uno a hablar y, lo que es más importante, a escuchar lo que la gente tenga que decir.

Para esto es recomendable utilizar activamente las redes informales de comunicación. De acuerdo al Marco Teórico las redes informales de comunicación siempre existen y ejercen impacto en la organización. Los procesos de cambio organizacional no escapan a esta realidad. Por lo tanto, parte de la gestión de la comunicación durante un proceso de cambio implica, sin duda, tener en cuenta este impacto.

En este sentido surge de la información analizada que para la mayoría de las empresas entrevistadas las comunicaciones informales tienen siempre un fuerte impacto en los procesos de cambio, y creen que al canalizarlas positivamente el impacto puede favorecer a la organización. Es

un hecho que las comunicaciones informales existen y es deseable gestionarlas a favor de los intereses de la empresa. Muchas veces el impacto puede ser positivo o negativo dependiendo de la persona que promueva dicha comunicación informal.

Forman parte de la comunicación informal los rumores o comentarios mal intencionados, esto no es raro que suceda pero es deseable tomar medidas al respecto. Según lo expuesto en el Marco Teórico los rumores surgen como respuesta a las situaciones que son importantes para las personas, donde hay ambigüedad y en condiciones que despiertan ansiedad. Por lo tanto es de esperar que surjan principalmente en la etapa de descongelamiento donde reina la ambigüedad y la incertidumbre en los miembros de la organización.

En este sentido, seis de los entrevistados manifiestan que sí surgieron rumores durante el proceso de cambio. Si bien entienden que es común que surjan, en todos los casos se actuó de una forma u otra frente a esta situación para contrarrestarlos.

Algunos opinan que cuando surgen los rumores hay que cortar por el camino sano, que la gente vaya a la fuente o que la fuente vaya hacia ellos. Es deseable utilizar una comunicación clara, abierta y constante, así como la cercanía de los jefes para que los mismos no tomen fuerza.

Cuando se toma conocimiento del rumor se intenta reparar. Los rumores son vistos como una alerta de que algo no se hizo adecuadamente. Para esto se habilitan las instancias de comunicación que se entiendan adecuadas. O eventualmente se decide no hacer nada.

Se observó, en este sentido, que en algunos casos se decidió no tomar medidas específicas para contrarrestarlos. Ya que entienden que se contrarrestan solos, al mostrar buenos resultados en la práctica. Los premios fueron una forma de respaldar el proceso.

En el resto de las empresas, cuatro de las seleccionadas, los entrevistados afirman que no surgieron rumores. Entienden que siendo honesto y comunicando todo no hay sobre que elucubrar. Es fundamental en este sentido comunicar y explicar todo muy bien desde el primer día así como abrir las puertas para que enseguida que surge una inquietud se pueda conversar sobre ello. De esta forma no se deja lugar a que el rumor se propague.

Predicar con el ejemplo

Surge del Marco Teórico que frecuentemente la forma más poderosa de comunicar una nueva dirección sea a través del comportamiento. Este comportamiento suele ser denominado "liderazgo a través del ejemplo". De manera similar, decirle a la gente una cosa y comportarse de manera

diferente (inconsistencia) constituye una excelente forma de socavar la comunicación de una Visión de cambio.

Se desprende del presente estudio que, para la gran mayoría de los entrevistados (80%), el o los responsables de la gestión de la comunicación durante el proceso de cambio demostraron consistencia entre sus palabras y sus acciones. Consideran que es una característica fundamental en todo buen comunicador, ya que si las palabras no coinciden con los hechos es muy difícil que la comunicación tenga el efecto esperado.

Adicionalmente una amplia mayoría coincide en que el comunicador era un vivo ejemplo del cambio que promovía, ya que “predicar con el ejemplo” fue la tercera característica más mencionada por los entrevistados.

Uno de los errores, según el Marco Teórico del presente trabajo, que se suelen cometer al atravesar un proceso de cambio organizacional es no comunicar el “para qué” del cambio (Visión) y dar mensajes inconsistentes. La mejor forma de comunicar la Visión es a través del ejemplo ya que las acciones tienen más peso que las palabras a la hora de orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. La falta de motivación de los empleados se menciona como una barrera crítica del cambio, no se puede pretender motivar a las personas a cambiar su comportamiento si quien promueve el cambio no está dispuesto a hacerlo o peor aún contradice con los hechos sus propias palabras.

Escuchar y ser escuchado

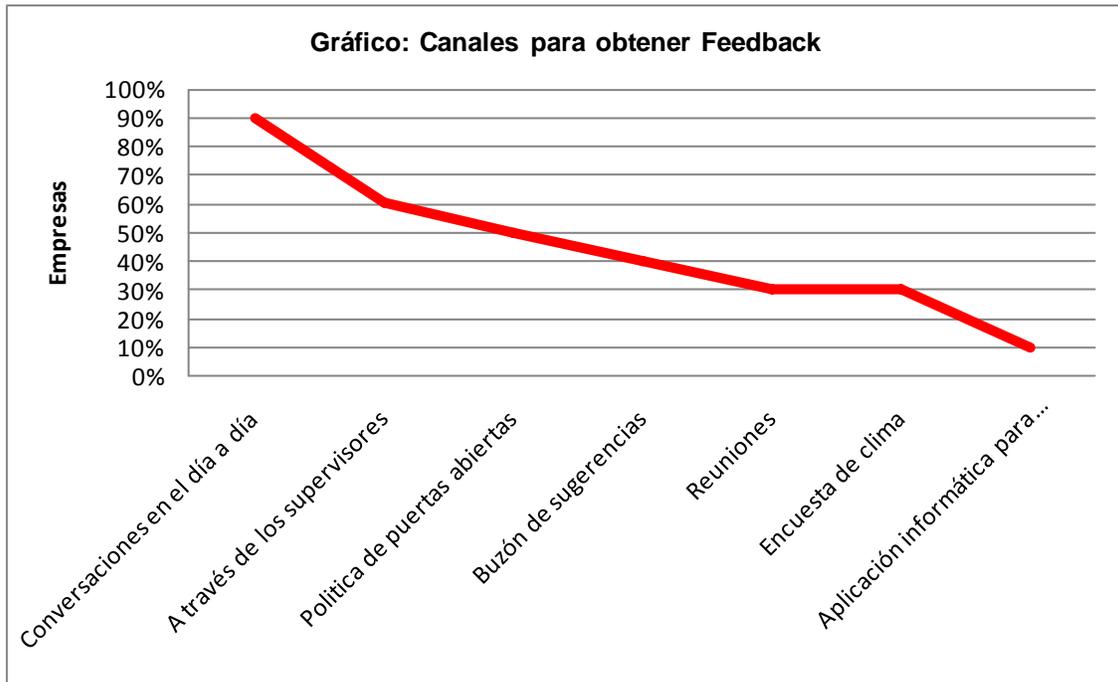
Se recoge del Marco Teórico la importancia de conocer y valorar las opiniones de los involucrados en el cambio. En este sentido el líder debe estar dispuesto a escuchar. En los esfuerzos más exitosos en pro del cambio la comunicación siempre se convierte en un esfuerzo bilateral. Como ya se mencionó, en la etapa de descongelamiento suele suceder que alrededor del 70% de los empleados sienten incertidumbre ante el cambio, algunos más abiertos (30%) y otros más temerosos (40%). Solo a través de la comunicación bilateral es posible dar respuesta a todas las preguntas que surgen en esta etapa y bajar así los niveles de ansiedad. Ya en la etapa de movimiento la comunicación en ambos sentidos colabora con el seguimiento del avance del proceso, a través de la obtención de feedback de los empleados. Por lo tanto, según el Marco Teórico, los programas de cambio que tienen éxito equilibran la comunicación descendente con la ascendente. Del trabajo de campo se desprende, en este sentido, que nueve de las diez empresas entrevistadas utilizaron con más frecuencia canales de comunicación descendentes respecto a los ascendentes. De las respuestas obtenidas se desprende algunos de los motivos por los cuales dicho equilibrio en la práctica no se da:

- La comunicación es una forma de conducir y de alinear, por lo que los directivos entienden lógico pensar que la comunicación debe fluir en sentido descendente con mayor frecuencia.
- Muchas veces el tamaño de la empresa influye en la posibilidad de equilibrar ambos tipos de comunicación. En este estudio solo en una empresa se verificó un equilibrio en el flujo de comunicación descendente y ascendente. El hecho de ser una empresa pequeña, con una estructura casi horizontal, favoreció dicho equilibrio.

De todas maneras es posible afirmar que, si bien ambos tipos de comunicación no estaban perfectamente equilibradas, todas las organizaciones, en mayor o menor medida, fomentaron la comunicación ascendente generando instancias que permitieran la obtención de feedback por parte de los empleados.

En la investigación se relevó qué tipos de canales se utilizaron para recibir feedback de los empleados, tanto para realizar el seguimiento del proceso como para medir el estado emocional de los empleados. Fue de particular interés para nuestro trabajo conocer si se facilitó algún medio para que las personas pudieran plantear sus preocupaciones, dudas o temores ante el cambio.

En el siguiente gráfico se exponen, en orden descendente, los canales más utilizados, a estos efectos, por las empresas entrevistadas.



Todas las empresas entrevistadas prefieren obtener feedback de sus colaboradores en forma personal, ya sea en las *conversaciones en el día a día, a través de los supervisores o manteniendo una política de puertas abiertas*. Según sus propias palabras: “Es importante hacer saber a los empleados que en cualquier momento pueden hablar.” Estos resultados se encuentran alineados con lo expuesto sobre las ventajas de hacer énfasis en la comunicación cara a cara.

Las empresas más numerosas suelen complementar los medios recién mencionados utilizando canales más estructurados o “hard”, como ser el buzón de sugerencias, las reuniones, la encuesta de clima y/o aplicaciones informáticas para realizar propuestas de mejora.

Modelar el mensaje para las personas que lo van a escuchar

En las diferentes etapas del proceso de cambio, sea cual fuere el mensaje a comunicar, corresponde decidir si se segmentarán las audiencias a las que se dirigirá el mensaje. Los autores citados en el Marco Teórico coinciden en que el mensaje debe estar, dentro de lo posible, modelado para quienes lo van a escuchar. Aconsejan seleccionar a qué grupo deseamos dirigirnos y centrar el mensaje en nuestros receptores.

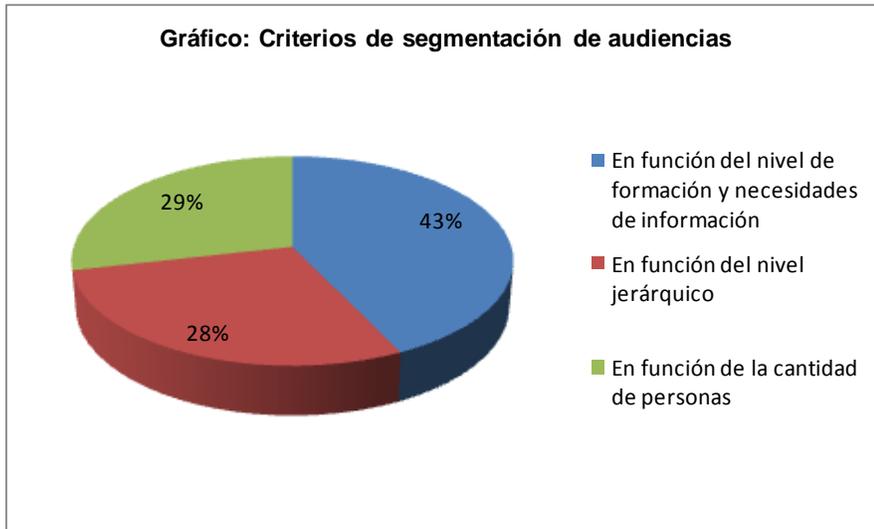
Las respuestas obtenidas en el trabajo de campo no apoyan unánimemente esta afirmación:

El 40% de los entrevistados afirman no haber segmentado las audiencias a la hora de transmitir el mensaje. Diseñaron un único mensaje para toda la organización el cual llegaba de primera mano desde el comunicador a todos los niveles, incluso al nivel operativo. Para ellos parte del respeto hacia la gente es creer que todos son capaces de entender. Al diferenciar, la gente rápidamente lo capta y siente la inequidad.

El 60% restante sí segmentó las audiencias a las que se dirigía, sin embargo no todos adoptaron el mismo criterio. Los criterios de segmentación utilizados fueron:

- Nivel de formación y necesidades de información
- Nivel jerárquico
- Cantidad de personas

El siguiente gráfico muestra los porcentajes de utilización de cada criterio:



No todas las empresas que deciden segmentar sus audiencias lo hacen con el mismo fin.

Algunas adaptan el mensaje dependiendo de las características de la audiencia a la que se dirigen. Por ejemplo, a los supervisores, encargados o jefes se les explica los objetivos del proceso con más profundidad, mientras que a nivel operativo el énfasis se hace en aspectos más cotidianos del proceso.

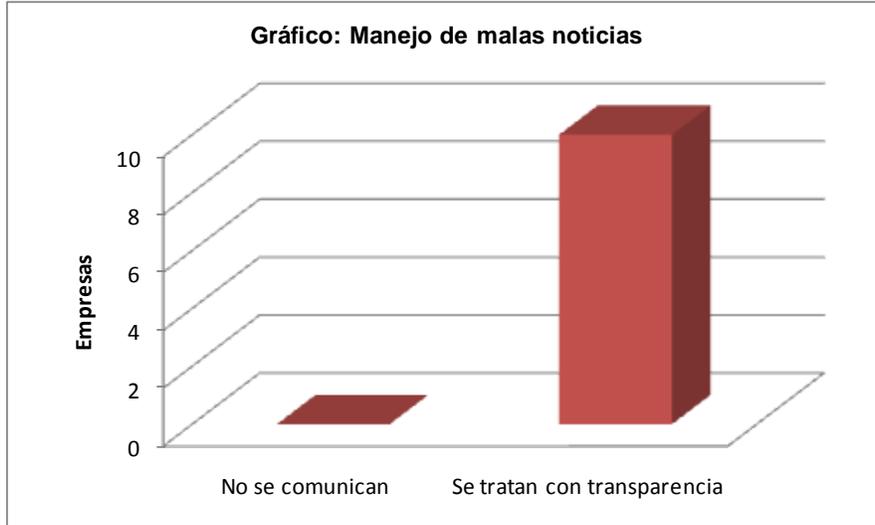
Otros entienden que el mensaje debe ser único para todos, pero que no siempre es posible utilizar el mismo canal para llegar a todas las audiencias. Por ejemplo, cuando se envía un mensaje vía e-mail se debe tener en cuenta que hay personas que no acceden al correo diariamente (como el personal de planta) por lo que en ese caso sería necesario utilizar un canal adicional como puede ser una cartelera.

Esta decisión muchas veces se fundamenta en determinadas características de la empresa, por ejemplo las empresas muy numerosas pueden verse imposibilitadas de comunicar sin segmentar. Otra característica que puede influir en esta decisión es la estructura jerárquica de la organización, las empresas más horizontales pueden optar por criterios basados en el nivel de formación y las necesidades de información de las diferentes audiencias y no en función del nivel jerárquico del interlocutor.

Manejo de malas noticias

Como se explica en el Marco Teórico, durante los procesos de cambio, las organizaciones que gestionan eficazmente la comunicación con los empleados no temen enfrentar las malas noticias.

Se quiso averiguar cómo manejaron este aspecto de la comunicación las organizaciones seleccionadas para el presente trabajo, en caso que se hayan visto obligadas a enfrentar malas noticias durante el proceso de cambio objeto de nuestro estudio.



Como se aprecia en el gráfico las respuestas, en este sentido, fueron **unánimes**. Si bien no todas las empresas tuvieron que enfrentar malas noticias en este proceso en particular, todas están a favor de comunicarlas con transparencia a toda la organización. Esto evita los rumores y que la noticia crezca y se deforme.

En muchas empresas es la propia Dirección o Alta Gerencia quien comunica este tipo de noticias, esta es una buena forma de que todos sepan de primera mano cómo sucedieron las cosas y qué camino se va a tomar para superar la situación.

En otros casos, si bien no hubo comunicación formal, las malas noticias nunca se mantuvieron ocultas.

Comunicar y celebrar los éxitos intermedios

Se desprende del Marco Teórico que la comunicación y el reconocimiento de los logros alcanzados, independientemente de su magnitud, influyen en la motivación del equipo. Durante la implementación del cambio (etapa de movimiento) para evitar que el ímpetu de la gente decaiga es deseable generar triunfos a corto plazo. Un buen logro a corto plazo debería ser visible para un gran número de personas, inequívoco (no cabe la menor duda de lo que se trata) y claramente relacionado con el esfuerzo de cambio. Una de las razones por las que el cambio suele fracasar es no dar importancia a estos logros intermedios. Los esfuerzos complejos de cambio corren el riesgo de perder ímpetu si no existen objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar. La

mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben evidencias contundentes de que el cambio andado está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia. Al final del proceso comunicar y celebrar los logros finales de transformación sirven como reconocimiento al arduo trabajo realizado.

En cuanto a los logros intermedios, nueve de las diez empresas entrevistadas, los comunican a sus colaboradores. Ya sea a través de canales formales como reuniones, resultados de informes preliminares, carteleras, correo electrónico, intranet; así como a través de comunicaciones informales. Entienden que comunicar este tipo de logros constituye un refuerzo positivo, ya que es bueno destacar cuando las cosas se hacen bien y no solo señalar lo que se ha hecho mal. Algunas de estas organizaciones no solo los comunican sino que incluso los celebran junto a sus colaboradores.

En cuanto a la obtención del Premio Nacional de Calidad todas las empresas lo comunicaron y lo celebraron. Para todas resulta importante festejar junto a la gente para recordarles que el logro es fruto del esfuerzo de todos y no solo de unos pocos. Por lo tanto ¡No hay que olvidarse de los festejos!

Varias fueron las formas en que las empresas comunicaron y celebraron este acontecimiento especial para la organización, a continuación se mencionan algunos ejemplos:

- Se comunicó a toda la organización a través de un e-mail general de parte de la Dirección o Alta Gerencia.
- Se publicó en las carteleras.
- Se difundió a través de comunicaciones informales (el boca a boca).
- La Dirección/Gerencia reunió a los colaboradores para felicitarlos en persona.
- Se realizó una fiesta fuera de la empresa (muchas veces coincide con la fiesta de fin de año, en tal caso la obtención del premio cobra protagonismo).
- Se reunió a los colaboradores en un festejo dentro de la empresa (sándwiches, masitas, etcétera).
- Quienes asistieron a la ceremonia de premiación celebraron luego con una cena.
- Se dio un obsequio a cada uno de los colaboradores (por ejemplo un reloj, un sueldo, etcétera).

Vale la aclaración que todas las organizaciones entrevistadas no consideran al premio como el logro final del proceso, sino que es un reconocimiento importante dentro de un camino que han decidido transitar: mejorar el desempeño de la empresa a través de la gestión de la calidad.

Mantener las comunicaciones vivas

Como se mencionó al final del apartado anterior, la finalización de este proceso de cambio representó para las empresas solo el comienzo de un largo camino que siguen recorriendo en la actualidad.

Este es uno de los motivos por el cual la comunicación relacionada al proceso de cambio siguió viva luego de la obtención del premio, arraigando de esta manera el cambio en la cultura organizacional. En ninguna de ellas se vio una tendencia a “dormirse en los laureles”, lo que hubiera sido, según Marco Teórico analizado, un error que muchas organizaciones suelen cometer luego de finalizar con éxito un proceso de cambio. Prolongar demasiado la sensación de satisfacción luego del éxito puede impedir que se produzcan nuevos cambios necesarios para la organización.

Cuando les consultamos acerca del impacto que significó la obtención del premio para el personal, en cuanto a la unión del equipo, las respuestas fueron variadas.

En la mayoría de las empresas el logro representó un estímulo para el esfuerzo y aumentó la sinergia del equipo. El personal se sintió más unido.

Otra de las empresas afirma que el personal siguió con la misma actitud de equipo luego de obtener el premio, ya que esta forma de trabajo está muy arraigada en su cultura.

Finalmente en otra de las organizaciones no se han visto evidencias de un cambio positivo en la forma de trabajar, en parte debido a otros factores que estaban afectando a la empresa en ese momento.

Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios: “lecciones aprendidas”

Por último, tal como se expone en el Marco Teórico del presente trabajo, es importante reflexionar con humildad y honestidad sobre las experiencias para aprender de ellas. Surge del relevamiento que en mayor o menor medida todas las organizaciones han experimentado un aprendizaje al atravesar el proceso de cambio. Se exponen a continuación comentarios de los entrevistados que recogen las enseñanzas en el camino transitado, mencionando diferentes áreas o lecciones aprendidas, a saber:

- Importancia de la comunicación en el cambio: La comunicación es la base del involucramiento de la gente en el proceso. Si las personas se sienten parte del proceso desde un principio la resistencia al cambio será mucho menor.
- Procurar la participación de todos los involucrados en el cambio
- Facultar a las personas: la capacitación es fundamental porque son las propias personas quienes llevan adelante el cambio
- Logro de objetivos tangibles: los resultados económicos van de la mano con la mejora en la calidad.
- Capacidad de vencer obstáculos: reconocer capacidades que creían no tener, superando así las expectativas iniciales.
- No “dormirse en los laureles”: festejar los éxitos pero sin bajar el impulso del cambio, ya que el camino que han tomado implica siempre estar mejorando.
- Impacto de las reuniones con el personal como práctica de comunicación: a partir del proceso de cambio se incorporó esta práctica en la forma de trabajo, al comprobar, durante el proceso de cambio, su alto nivel de efectividad.
- Aprender de la retroalimentación (a partir de las devoluciones de los evaluadores de Calidad): Tanto el Premio Nacional de Calidad, como las auditorias de certificación tienen un informe de retroalimentación que presenta las fortalezas y las oportunidades de mejora. Todas se difunden y se trabaja sobre ellas.
- Mantener las comunicaciones vivas para motivar: la motivación decae si la comunicación se interrumpe por largos períodos de tiempo.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Las conclusiones que se presentan a continuación derivan de la evidencia empírica obtenida a partir del trabajo de campo, en el cual se estudian las prácticas de comunicación llevadas a cabo por empresas que han atravesado exitosamente un proceso de cambio, para luego ser contrastadas con los conceptos teóricos desarrollados al comienzo del presente trabajo monográfico.

Varios autores, citados en el Marco Teórico, han formulado sus propios modelos para explicar el proceso de cambio organizacional. Todos ellos establecen una serie de etapas secuenciales que la organización debería recorrer. Se identificó que si bien los enfoques difieren entre sí en cuanto a número de etapas y sus denominaciones, éstas permiten ser agrupadas en tres grandes pasos: **descongelar** el statu quo, el **movimiento** hacia un nuevo estado (el cambio propiamente dicho), y el **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente. En consecuencia se tomarán estas tres etapas a efectos de referenciar hallazgos con respecto a comunicación y que se encuentren asociados a las mismas.

5.1. CONCLUSIONES SOBRE LA HIPÓTESIS DE TRABAJO: IMPORTANCIA DE LAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DEL CAMBIO

La hipótesis tomada como punto de partida para el presente trabajo afirma que la comunicación es relevante en todo proceso de cambio organizacional. La misma se vio respaldada en las opiniones de los entrevistados acerca de la importancia de la comunicación como parte de la gestión del cambio, ya que en todas las empresas entrevistadas las prácticas de comunicación son consideradas tanto o más importantes que el resto de las prácticas de gestión del cambio. Entienden que la comunicación es algo de lo que no se puede prescindir; sin comunicación no hay gestión del cambio. Vale aclarar que, debido al método de selección de la muestra, no es posible afirmar que los resultados confirman la hipótesis sino que se encuentran en línea con ella.

5.2. BARRERAS A LA COMUNICACIÓN

Ya en la etapa inicial de descongelamiento pueden aparecer barreras que dificultan la comunicación, si éstas no son sorteadas desde el comienzo pueden continuar obstaculizando la comunicación durante el resto del proceso. Surge de lo planteado en el Marco Teórico que las principales barreras que las empresas suelen enfrentar para lograr una comunicación eficaz son las diferencias de percepción, características personales, condiciones circunstanciales, lenguaje, reacciones emocionales, inconsistencia entre comunicación verbal y no verbal y la desconfianza

(relacionado con el historial de la relación laboral). Los resultados del trabajo muestran que en mayor o menor medida todas estas barreras han aparecido durante el proceso de cambio en las empresas seleccionadas. Las barreras u obstáculos de más frecuente aparición fueron las *diferencias de percepción y el lenguaje*.

En cuanto a las diferencias de percepción, la importancia de sortearla radica no solo en el hecho de que obstaculiza el flujo de comunicación, sino porque constituye también una fuente de resistencia al cambio. Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas, entre ellas la percepción. Esto hace que las personas procesen “selectivamente la información” en base a sus propias percepciones, es decir oyen lo que desean escuchar y descartan lo que no.

El lenguaje también resultó ser una barrera importante en la mayoría de las empresas debido a que los términos utilizados en temas de Calidad pueden resultar poco amigables dada la jerga que normalmente maneja la empresa.

No surgen evidencias que permitan asociar la aparición de determinadas barreras con características particulares de la organización (tamaño, estructura y rubro). Sólo en un caso fue posible realizar esta asociación, ya que una de las empresas cuyas operaciones se encuentran descentralizadas encontró en la dispersión geográfica una barrera a la comunicación.

5.3. CONCLUSIONES SOBRE EL COMUNICADOR

CARACTERÍSTICAS DEL COMUNICADOR

Tal como exponen los autores citados en el Marco Teórico, para que el responsable de la comunicación durante un proceso de cambio, sea realmente capaz de gestionarla en forma eficaz, es deseable que posea ciertas características, habilidades o competencias. Se desprende de los resultados obtenidos que las características más sobresalientes en los comunicadores, responsables de llevar adelante la comunicación durante el proceso de cambio, son las vinculadas a la capacidad de liderazgo. Se desprende de los resultados obtenidos que los responsables de llevar adelante la comunicación durante el proceso de cambio, son los propios líderes. Este hecho puede llevar a pensar que la figura del líder coincide con la del agente de cambio que, como se explica en el Marco Teórico, es quien dirige a las personas, los grupos o la organización entera a lo largo del proceso de cambio. Para que un agente de cambio funcione como tal, siguiendo lo desarrollado en el Marco Teórico, debe de liderar el cambio más que gestionarlo. Mientras que la gestión se ocupa básicamente de planificar, organizar y controlar, el liderazgo va mucho más allá, fija una orientación, alinea a las personas y motiva e inspira consiguiendo que las personas

avancen en la dirección correcta. No es casualidad entonces que en todos los comunicadores de las organizaciones seleccionadas se destaquen notoriamente características asociadas al liderazgo.

5.4. CONCLUSIONES SOBRE BUENAS PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

EL ROL DE LA DIRECCIÓN

Compromiso de la Dirección con la importancia de la comunicación

Como se analizó en el Marco Teórico, un factor de éxito de las comunicaciones con los empleados en un proceso de cambio, es el compromiso y el apoyo de la Dirección a las prácticas de comunicación desde el inicio del proceso. Debe estar comprometida filosóficamente y en los hechos con la idea de que la comunicación con los empleados es esencial para el logro de las metas del proceso de cambio. La evidencia empírica muestra que en todos los casos la Dirección estuvo comprometida con la estrategia de comunicación como parte de la gestión del cambio ya desde el comienzo. El compromiso se vio plasmado en acciones concretas como la participación de la Dirección en talleres, asistencia a charlas vinculadas sobre el tema al igual que el resto de la empresa, hablando directamente con las personas y manteniendo una verdadera política de puertas abiertas, según lo comentado por los entrevistados. Cabe agregar aquí un tema de suma importancia para que el compromiso de la dirección redunde en una verdadera comunicación eficaz: la dirección debe estar dispuesta a *escuchar*. Como se establece en el Marco Teórico las personas necesitan sentirse libres para hablar a sus superiores y saber que se les atenderá con comprensión. Pero, sucede a veces que los superiores se niegan a escuchar, a pesar de manifestar que sus puertas están abiertas siempre. En este sentido en el Marco Teórico se recomienda que el escuchante debería primero oír, procurar verdaderamente comprender lo que oye, y más tarde demostrar comprensión al emprender una acción si eso fuera necesario.

De las opiniones de los entrevistados surge que la Dirección apoya activamente la gestión de la comunicación ya que considera que, en definitiva, son las personas quienes hacen que el cambio tenga éxito y para lograr cambiar su comportamiento alineándolos con el cambio, la comunicación cumple un rol fundamental. En el Marco Teórico se exponen conceptos que apoyan esta concepción de los aspectos humanos como factor vital para el éxito del cambio. Afirma que para incorporar nuevas formas de trabajar la gente tiene que empezar a pensar y actuar de manera distinta, por lo tanto para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento (aspecto humano) con la misma dedicación que los operativos. En este sentido recorriendo personalmente las empresas percibimos en general un trato amable entre todas las personas que trabajan en la organización, independientemente del nivel jerárquico.

Se pudo presenciar, también, conversaciones de pasillo en las que se demostraba conocimiento e interés no solo por temas laborales sino también por asuntos personales.

La importancia de que exista este compromiso por parte de la Dirección radica en que, según lo establecido en el Marco Teórico, uno de los roles fundamentales de la comunicación en los procesos de cambio es lograr el involucramiento y compromiso de las personas con el esfuerzo de cambio. Ya que el involucramiento de los empleados, como se desprende del Marco Teórico, es un factor crítico para el éxito del cambio. Es necesario, sobre todo en las etapas iniciales de descongelamiento, donde las resistencias en contra del cambio surgen con más fuerza, que la gente comprenda los motivos por los cuales se está llevando a cabo la iniciativa de cambio y el impacto que tendrá sobre cada uno de ellos.

En etapas más avanzadas del proceso de cambio, una vez que la Visión ya ha sido aceptada, un motivo de fracaso del cambio suele ser la imposibilidad, por parte de los empleados, de sortear los obstáculos que se le presentan en el camino. Esta situación puede desmotivar y hacer que decaiga el involucramiento con el que se comenzó a trabajar en las primeras etapas. En estos casos puede suceder que sólo la comunicación no sea suficiente y la misma debe ser complementada con otro tipo de herramientas, como la capacitación.

En el Marco Teórico se reconoce la importancia de que la Dirección sea un modelo hábil y visible en el papel de las comunicaciones y estar dispuesta a transmitir personalmente los mensajes clave. Es importante hacer esto en persona. No delegar esta tarea a otros colaboradores. Esto resultará útil siempre y cuando las personas confíen en el emisor del mensaje. El hecho de que un receptor confíe o desconfíe de un mensaje está en función, en gran medida, de la credibilidad que el emisor tenga en la mente del receptor. La credibilidad es resultado de un proceso a largo plazo, en el que la honradez, el juicio equilibrado y las buenas intenciones de una persona son reconocidos por los demás. No hay muchos atajos para crear un ambiente de confianza. El comportamiento consistente es la única manera de desarrollar una concordancia sólida con las personas con las que nos comunicamos. Se puede afirmar, a partir de los comentarios relevados en las entrevistas, que en ningún caso la comunicación de mensajes claves, que hacen a la esencia del cambio, fueron delegados por la Dirección, en línea con lo que se propone en el Marco Teórico. Entendemos que la decisión de designar un individuo o equipo en el cual apoyarse para gestionar las comunicaciones durante el proceso de cambio, muchas veces, se ve influida por características particulares de la organización. En la mayoría de las organizaciones, en las que la Dirección tomó totalmente la responsabilidad de gestionar la comunicación, o bien son pequeñas en cuanto a número de empleados o su estructura plana permite un contacto mucho más directo entre la Dirección y los colaboradores.

CONCLUSIONES SOBRE LOS MENSAJES

Sencillez de los mensajes

Tal como sugieren los autores citados en el Marco Teórico del trabajo, las organizaciones recurrieron al uso de una comunicación simple y directa, liberando de jerga y complejidad los mensajes enviados (bajar a tierra los conceptos), como forma de vencer las barreras a las que más se han visto enfrentadas a la hora de comunicar. Estas fueron, como ya se mencionó, las diferencias de percepción y el lenguaje. Es una forma de asegurarse que todos los involucrados manejan y entienden los mismos términos ya desde el comienzo del proceso (etapa de descongelamiento). De lo contrario solo algunos comprenderán la información y se sentirán incluidos, mientras que el resto se sentirá confundido e ignorado. Entendemos que por sí misma la sencillez no es suficiente para mitigar las diferencias de percepción, esta herramienta debe estar acompañada de otras prácticas de comunicación, como ser predicar con el ejemplo, favorecer un espacio de confianza, obtener feedback, etcétera.

Uso de metáforas, analogías, ejemplos

Surge del Marco Teórico que cuando la Visión del cambio resulta de alguna manera compleja de explicar, una forma de lograr comunicarla con rapidez y en forma efectiva es a través del uso de metáforas, analogías y ejemplos. Del relevamiento surge que en general no fue una práctica utilizada por las empresas de la muestra. Entendemos que no es posible inferir, en base a los resultados obtenidos, que la práctica sugerida por el Marco Teórico carece de utilidad. Solo es posible afirmar que no fue aplicable para el caso particular de la muestra seleccionada para el presente estudio. Se desprende de los comentarios recabados en las entrevistas que al ser este proceso de cambio un proyecto con reconocimiento a nivel nacional (Premio Nacional de Calidad), que ya tiene un nombre y una imagen asociada, no resultaba necesario “bautizar” al proyecto internamente. Tampoco resultó de gran complejidad la explicación del nuevo rumbo que tomaría la organización.

Modelar el mensaje para las personas que lo van a escuchar

En este aspecto los autores citados en el Marco Teórico coinciden en que el mensaje debe estar, dentro de lo posible, modelado para quienes lo van a escuchar. Aconsejan seleccionar a qué grupo deseamos dirigirnos y centrar el mensaje en nuestros receptores. Las respuestas obtenidas en el trabajo de campo no apoyan unánimemente esta afirmación, ya que algunas de las organizaciones seleccionadas tomaron la decisión de segmentar mientras que otras no. Estas últimas diseñaron un único mensaje para toda la organización el cual llegaba de primera mano desde el comunicador a todos los niveles, incluso al nivel operativo. Entienden que la segmentación muchas veces se

percibe como una forma de diferenciar a las personas, mostrando inequidad. Por otra parte, más de la mitad de las empresas entrevistadas decidieron segmentar las audiencias para adaptar el mensaje, o bien el canal, a las mismas. Se tuvieron en cuenta para esto diferentes criterios, como por ejemplo el nivel de formación y las necesidades de información de las diferentes audiencias, el nivel jerárquico de los interlocutores o la cantidad de individuos a los que se dirige el mensaje. Suele suceder, por ejemplo, que las más numerosas puedan verse imposibilitadas de comunicar sin segmentar.

Manejo de malas noticias

Como se explica en el Marco Teórico, durante los procesos de cambio, las organizaciones que gestionan eficazmente la comunicación con los empleados no temen enfrentar las malas noticias. Es bueno que las mismas sean comunicadas con transparencia a toda la organización. Esto evita que las noticias y los rumores asociados a ellas crezcan y se deformen. En muchas empresas es la propia Dirección quien comunica este tipo de noticias. Siempre que las personas confíen en la honestidad de la Dirección, esta es una buena forma de que todos sepan de primera mano cómo sucedieron las cosas y qué camino se va a tomar para superar la situación.

CONCLUSIONES SOBRE LOS CANALES DE COMUNICACIÓN

Foros múltiples

Los resultados obtenidos indican que, tal como recomiendan los autores citados en el Marco Teórico, todas las organizaciones entrevistadas utilizaron una gran variedad de canales para transmitir sus mensajes. La cantidad de canales utilizados por cada organización varía entre un mínimo de cinco y un máximo de quince, según la empresa. En este sentido se afirma en el Marco Teórico que cuando el mismo mensaje llega a la gente en canales diferentes hay más oportunidad de que lo escuchen y lo recuerden, tanto intelectual como emocionalmente. Agregan que todos los casos exitosos de cambios parecen incluir muchas comunicaciones.

Comunicación cara a cara

No todos los canales de comunicación tienen el mismo nivel de efectividad, en este sentido, surge del Marco Teórico que las empresas que atraviesan exitosamente procesos de cambio organizacional hacen énfasis en la comunicación cara a cara.

Los canales mejor calificados, según los entrevistados, es decir los que resultaron más efectivos para el proceso, fueron las *conversaciones en persona, reuniones individuales, reuniones en grupo y seminarios, cursos y talleres*. Estos canales se caracterizan por la cercanía entre los interlocutores lo que permite el intercambio de opiniones, es decir manifestar dudas y aclarar

puntos no comprendidos en el mismo momento en que se da la comunicación, también permite enriquecer la comunicación verbal con el lenguaje corporal. Otra característica de este tipo de canales es la cantidad de personas involucradas, generalmente el intercambio se da de persona a persona o en grupos reducidos.

Surge de la información relevada que de hecho las empresas utilizaron en la práctica los canales más efectivos para llevar adelante la comunicación durante el proceso de cambio, lo que puede haber operado como un factor de éxito en las comunicaciones.

De todo lo expuesto anteriormente se desprende que, así como surge del Marco Teórico, las organizaciones seleccionadas para el presente estudio no solo consideran más efectivo el uso de la comunicación cara a cara sino que la han utilizado en la práctica, es decir que han puesto gran énfasis en ella para atravesar el proceso de cambio. Esta conclusión tiene validez para todas las empresas entrevistadas, independientemente de sus características, como ser el número de empleados, rubro y tipo de estructura jerárquica.

La comunicación cara a cara es importante porque es esperable que surjan resistencias, principalmente al comienzo del proceso de cambio. Para evitar que esto suceda es necesario hablar con las personas de manera franca, directa y personal sobre el cambio que se avecina, haciendo que la comunicación sea creíble para ellos, ya que la reciben de primera mano de un emisor en el que confían. Esto contribuirá a disminuir los sentimientos generados por el cambio y por lo tanto la resistencia será menor.

Una característica del comunicador que favorece este tipo de contacto directo con el personal es, como lo llaman los autores citados en el Marco Teórico, “mezclarse con la gente”. Esta característica aparece, según los entrevistados, en la mayoría de los comunicadores de las empresas seleccionadas. La misma consiste en conectarse con todos los niveles de la organización, principalmente en instancias cotidianas, en conversaciones de pasillo y en reuniones informales. Según el Marco Teórico mezclarse con la gente es útil, siempre y cuando se detenga uno a hablar y, lo que es más importante, a escuchar lo que la gente tenga que decir.

Para esto es recomendable utilizar activamente las redes informales de comunicación. De acuerdo con el Marco Teórico las redes informales de comunicación siempre existen y ejercen impacto en la organización. Los procesos de cambio organizacional no escapan a esta realidad. Por lo tanto, parte de la gestión de la comunicación durante un proceso de cambio implica, sin duda, tener en cuenta este impacto. En este sentido surge de la información analizada que para la mayoría de las empresas entrevistadas las comunicaciones informales tienen siempre un fuerte impacto en los procesos de cambio, y creen que al canalizarlas positivamente el impacto puede favorecer a la

organización. Es un hecho que las comunicaciones informales existen y es deseable gestionarlas a favor de los intereses de la empresa. Muchas veces el impacto puede ser positivo o negativo dependiendo de la persona que promueva dicha comunicación informal.

Forman parte de la comunicación informal los rumores o comentarios mal intencionados. Según los entrevistados es común que surjan y que de alguna manera deben ser contrarrestados. Es deseable utilizar una comunicación clara, abierta y constante, así como la cercanía de los jefes para que los mismos no tomen fuerza. Los entrevistados que afirman que no surgieron rumores, entienden que siendo honesto y comunicando todo no hay sobre que elucubrar. Es fundamental en este sentido comunicar y explicar todo muy bien desde el primer día así como abrir las puertas para que enseguida que surge una inquietud se pueda conversar sobre ello. De esta forma no se deja lugar a que el rumor se propague.

Todo lo desarrollado anteriormente en relación a la comunicación cara a cara no resultará útil si en las interacciones la escucha es deficiente. En lo desarrollado en el Marco Teórico sobre el tema se aconseja escribir menos y hablar más, siempre que se planifique una buena escucha. En la comunicación oral intervienen más sentidos humanos que en la visual; y si se produce una buena escucha se pueden comunicar más cosas en un solo mensaje. Y lo que tal vez sea más importante de todo es que si el escuchante no comprende un mensaje tiene la oportunidad de aclarar las cosas en el momento.

Si la comunicación cara a cara se da en el contexto de una reunión los resultados de la misma dependerán, en gran medida, de la capacidad de escucha de los participantes. Las personas se reúnen para aportar sus diferentes puntos de vista, conocimientos y experiencias a miembros del grupo, que luego busca lo mejor de todos los participantes de la reunión para resolver un problema común. Sin embargo, en caso de que haya mucha más habla que escucha en una reunión, las contribuciones orales hechas al grupo pierden sentido. Por lo tanto, una mayor y mejor escucha en cualquier reunión es seguro que facilitará el intercambio de ideas que tanto importa para el éxito de la misma.

CONCLUSIONES SOBRE ACCIONES DE REFORZAMIENTO DE LA COMUNICACIÓN

Predicar con el ejemplo

En el Marco Teórico se afirma que frecuentemente la forma más poderosa de comunicar una nueva dirección sea a través del comportamiento. Se desprende del presente estudio que, para la gran mayoría de los entrevistados, el o los responsables de la gestión de la comunicación durante el proceso de cambio demostraron consistencia entre sus palabras y sus acciones. Consideran que

es una característica fundamental en todo buen comunicador, ya que si las palabras no coinciden con los hechos es muy difícil que la comunicación tenga el efecto esperado.

Adicionalmente una amplia mayoría coincide en que el comunicador era un vivo ejemplo del cambio que promovía, ya que “predicar con el ejemplo” fue la tercera característica más mencionada por los entrevistados. No se puede pretender motivar a las personas a cambiar su comportamiento si quien promueve el cambio no está dispuesto a hacerlo o peor aún contradice con los hechos sus propias palabras.

Escuchar y ser escuchado

Surge del Marco Teórico que los programas de cambio que tienen éxito equilibran la comunicación descendente con la ascendente. Del trabajo de campo se desprende, en este sentido, que en la práctica son utilizados con más frecuencia los canales de comunicación descendentes respecto a los ascendentes. Sin embargo podemos afirmar que, si bien el equilibrio pocas veces es exacto, todas las empresas entrevistadas hacen un gran énfasis en la comunicación ascendente ya que consideran muy importante obtener feedback de los colaboradores como forma de monitorear el avance del proceso y el estado emocional de los colaboradores.

En esta línea surge del Marco Teórico la importancia de conocer y valorar las opiniones de los involucrados en el cambio. En este sentido el líder debe estar dispuesto a escuchar. Todas las empresas entrevistadas prefieren obtener feedback de sus colaboradores en forma personal, ya sea en las *conversaciones en el día a día, a través de los supervisores o manteniendo una política de puertas abiertas*. Las empresas más numerosas suelen complementar los medios recién mencionados utilizando canales más estructurados o “hard”, como ser el buzón de sugerencias, las reuniones, la encuesta de clima y/o aplicaciones informáticas para realizar propuestas de mejora.

La comunicación ascendente tiene gran potencial, pero si la escucha no se da de manera eficaz rara vez da buenos resultados. Se pueden producir fallas por, al menos, tres razones: En primer lugar, sin escuchantes eficientes, las personas no hablan con libertad y el flujo de la comunicación rara vez se pone en movimiento; en segundo lugar aún si el flujo empezara un solo escuchante deficiente será bastante para cortar su desplazamiento hacia la cúspide; y por último aunque el flujo continuara hasta la cúspide, es probable que el contenido de los mensajes sufriera graves distorsiones en su recorrido. Por lo tanto más y mejor escucha puede estimular el flujo ascendente de información.

CONCLUSIONES SOBRE LA OPORTUNIDAD Y FRECUENCIA DE LA COMUNICACIÓN

Frecuencia de la comunicación

Otro aspecto que debe ser tenido en cuenta, para mantener a las personas involucradas durante todo el proceso de cambio, es la frecuencia de la comunicación. En este sentido se observó que la misma puede depender de diversos factores, como ser, el tipo de información que se quiera comunicar o el canal seleccionado. Más allá de la frecuencia que se elija utilizar, la gran mayoría de las organizaciones entienden importante mantener vivas las comunicaciones para que la gente permanezca involucrada a lo largo de todo el proceso, aún cuando no surjan hechos significativos que comunicar.

Comunicar y celebrar los éxitos intermedios

En el Marco Teórico se exponen argumentos a favor de la comunicación de los logros, por grandes o pequeños que sean, como forma de mantener a las personas motivadas y comprometidas con el proceso. Uno de los errores que las organizaciones suelen cometer durante los procesos de cambio es justamente no dar importancia a los logros intermedios. Se explica que la verdadera transformación se toma tiempo y por lo tanto los esfuerzos complejos de cambio corren el riesgo de perder ímpetu si no existen objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar. La mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben evidencias contundentes de que el cambio andado está produciendo los resultados esperados. En las etapas intermedias del proceso (movimiento hacia un nuevo estado) la comunicación y celebración de logros intermedios funciona como un estímulo para que no disminuya el esfuerzo. Las organizaciones analizadas en este estudio entienden que comunicar este tipo de logros constituye un refuerzo positivo, ya que es bueno destacar cuando las cosas se hacen bien y no solo señalar lo que se ha hecho mal.

Evaluación honesta de los éxitos y fracasos propios: “lecciones aprendidas”

Tal como se expone en el Marco Teórico del presente trabajo, es importante reflexionar con humildad y honestidad sobre las experiencias para aprender de ellas. Surge del relevamiento que en mayor o menor medida todas las organizaciones han experimentado un aprendizaje al atravesar el proceso de cambio. Algunas de las lecciones aprendidas que recogieron las organizaciones al transitar el camino del cambio fueron las siguientes: Comprender la importancia de la comunicación en el cambio como base del involucramiento y como forma de mitigar las resistencias, dar participación a todos los involucrados, facultar a las personas ya que son ellas quienes llevarán adelante el cambio, reconocer logros tangibles, reconocer capacidades que creían no tener, superando así las expectativas iniciales; no “dormirse en los laureles” luego de alcanzar los objetivos propuestos; tomar conciencia del impacto positivo de las reuniones con el personal como

práctica de comunicación; aprender de la retroalimentación; y por último mantener las comunicaciones vivas para motivar ya que la motivación decae si la comunicación se interrumpe por largos períodos de tiempo.

Todos estos aprendizajes tienen, a nuestro entender, una clara relación con aspectos claves en la gestión del cambio y en particular en la gestión de la comunicación en el mismo. Por lo que podemos afirmar que el hecho de haber concretado exitosamente el proceso de cambio no impidió que se revisaran críticamente las acciones emprendidas. Lo que muy posiblemente le permita a la organización enfrentar los próximos cambios más fortalecida.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez José Mario, profesor del Instituto de Empresa de Madrid (MBA)

Baldoni John, "Los secretos de Comunicación de los Grandes Líderes", Editorial McGraw-Hill Trade, 2003

Bonjour L.; Estavillo F.; Berriel A., "Empresas transnacionales – Factores condicionantes para la inversión en Uruguay", Trabajo monográfico de grado para la obtención del título Contador Público, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, UDELAR, 2010

"Curso de Metodología de la Investigación – Parte 7: Análisis de datos", Facultad de Ciencias Económicas (UDELAR), 2008.

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.

D'Aprix Roger, "La comunicación para el cambio", Editorial Granica SA, 1999.

Dra. Arras Vota Ana María, "Comunicación y cambio organizacional", Revista Latina de Comunicación Social N° 63, 2008.

Duck Jeanie Daniel, "El monstruo del cambio. El factor humano como elemento decisivo para estimular o frustrar el cambio en la empresa", 2001.

Echeverría Rafael, "Ontología del Lenguaje", Ed. J. C. Sáez

Fuentes Martínez Sandra I., "Comunicación: eje estratégico para la gestión del cambio en las organizaciones", Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Disponible en internet en la dirección: <http://hyperlab.politicas.unam.mx/co/Comunicaci%F3n%20eje%20estrat%E9gico.pdf>

Gordon Judith, "Comportamiento organizacional", Capítulo Cambio Organizacional, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997

Honack Richard, Chief marketing office and associate professor of marketing, Kellogg School of Management, Northwestern University, Artículo: "Los Nanoconsumidores".

IBM Global Change Management Study, "Making Change Work, Closing the Change Gap". XIX Encuentro GeneXus, 14 de Setiembre de 2009. Disponible en internet en la dirección: <http://www.slideshare.net/genexus/007-cambio-el-desafio-de-las-empresas-de-hoy-1999923>

Ing. Quím. Blasona Viera Juan Gonzalo, Ing. Quím. Gustavo A. Della Nave Maerro, Ing. Liliana Odriozola Mendina, Esp. Cal. Enrique Lorenzo Arévalo, Esp. Cal. Maria de Lourdes Vasek; "Modelo de Mejora Continua: Premio Nacional de Calidad"; Instituto Nacional de Calidad. Uruguay; 2008

Jay Antony, "Comunicación eficaz – Cómo dirigir reuniones (HBR)", Grupo Editorial Planeta S.A.I.C., 2004

Kotter John P., "Lo que de verdad hacen los líderes", Los clásicos de HBR, 1990

Kotter John P.; "El líder del cambio"; Editorial Mc Graw – Hill; 1997

Lazzati Santiago, "El cambio del comportamiento en el trabajo", Ediciones Granica S.A., 2008

Lic. Fasano Virginia, "Comunicación organizacional: laberinto de sentidos"; KPMG Recursos Humanos, Circular N° 91, Marzo 2005.

Morales, F: (2001): *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona.

Nichols Ralph G. y Leonard A. Stevens, "Comunicación eficaz – Escuchemos provechosamente a nuestros interlocutores (HBR)", Grupo Editorial Planeta S.A.I.C., 2004

Pacheco Ruth, "Competencias claves para la comunicación organizacional", Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI, ISSN (Versión impresa): 1390-1079, Ecuador

Robbins Stephen P., "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice Hall, Séptima Edición, 1996

Stoner James A. F., R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr., "Administración", Sexta Edición

Tristá Pérez Boris, "La comunicación en las organizaciones", Revista cubana de educación superior no. 2/2004

Ulrich D., "Recursos Humanos. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados.", Ediciones Granica S.A., Capítulo 6, 1997

Villareal Larrinaga Oskar; "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea"; Fondo Monetario Internacional (1997)

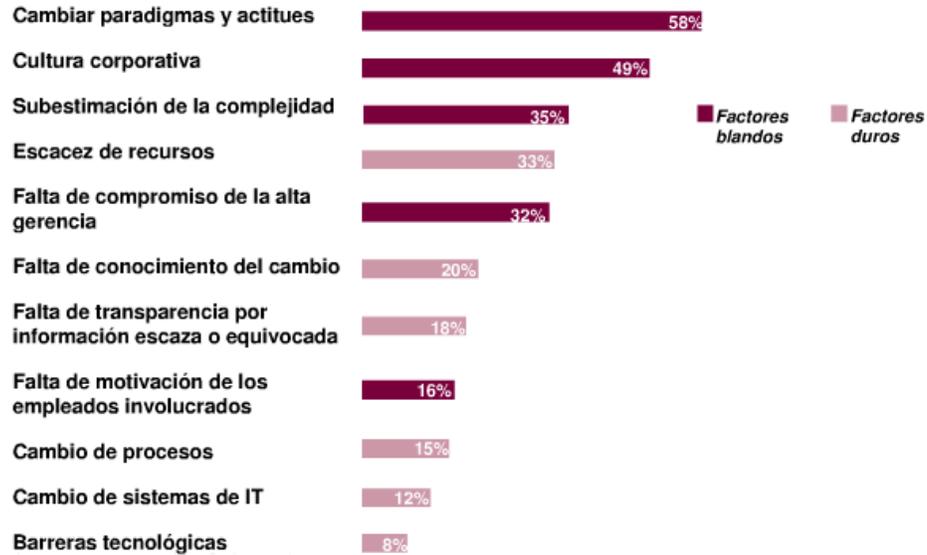
Wilson Graham, "La dirección del cambio en la empresa - Guía del proceso del cambio como respuesta a los nuevos retos del entorno competitivo", 1994

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

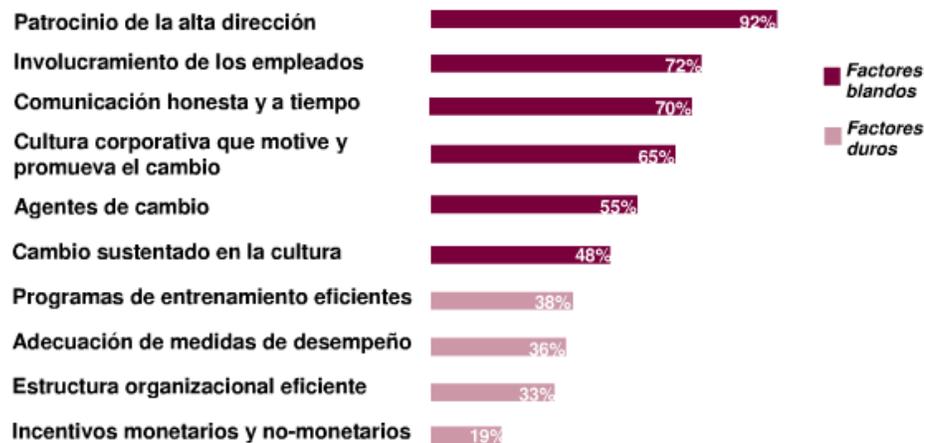
ANEXOS

ANEXO A – ESTUDIO DE IBM: “MAKING CHANGE WORK”

Las barreras críticas para el cambio involucran a las personas – lo que es generalmente considerado “blando” es el aspecto más “duro”



Patrocinio de la alta dirección, involucramiento de los empleados y comunicaciones honestas y en tiempo, son los factores críticos para el éxito del cambio



Fuente: IBM Global Change Management Study, “Making Change Work, Closing the Change Gap”. XIX Encuentro GeneXus, 14 de Setiembre de 2009. Disponible en internet en la dirección: <http://www.slideshare.net/genexus/007-cambio-el-desafio-de-las-empresas-de-hoy-1999923>

ANEXO B - CUESTIONARIO GUÍA DE ENTREVISTA

Guía de entrevista: comunicación en los procesos de cambio organizacional

Empresa:

Fecha:

Entrevistado:

Información de la empresa:

Preguntas:

1. ¿Cuán importante piensa que son las prácticas de comunicación en relación a otras prácticas de gestión del cambio?
 - Más importantes
 - Igual de importantes
 - Menos importantes
2. ¿Qué supone que piensa la alta dirección de la empresa en relación a la pregunta anterior?
3. ¿Se designó a una persona o equipo responsable de la gestión de la comunicación durante el proceso de cambio?
4. De las siguientes características que definen según diversos autores a un buen comunicador, ¿Cuáles considera que reúne la persona que estuvo a cargo de la comunicación del proceso de cambio? (Tome la siguiente lista a modo de ejemplo, puede indicar otras características si corresponde)
 - Ser consistente
 - Ser repetitivo
 - Mezclarse con la gente
 - Mostrar curiosidad (preguntar y cuestionar)
 - Ser honesto y creíble

- Dar publicidad al mensaje que desea transmitir
 - Predicar con el ejemplo Mostrar el lado humano
 - Capacidad de escucha, preguntar, aprender de los otros
 - Creer en la gente
 - Abrir la puerta a la participación del oyente
 - Ser visto como líder
 - Habilidades de expresión oral y escrita
 - Realizar presentaciones eficaces
 - Asertividad (expresa sus convicciones y defiende sus derechos)
 - Receptividad (apertura mental)
 - Otros
5. ¿Se explicó a toda la organización los motivos por los que se decidió embarcarse en el proyecto?
- Si (Canal Formal o comunicaciones informales)
 - No
6. ¿Se utilizó algún símbolo, frase, imagen para identificar al proyecto?
- Si ¿Cuáles?
 - No
7. En cuanto a los canales de comunicación:
- Marque en la segunda columna los canales utilizados por la empresa y ordénelos en función del grado de utilización, siendo “1” el canal más utilizado.

- Para los canales marcados como “Utilizados por la empresa” utilice la tercera columna para calificarlos en función de la efectividad en la comunicación. Siendo 10 “Muy efectivo” y 1 “No efectivo”.

Canal de comunicación	Utilizado por la empresa	Efectivo
Correo electrónico		
Reuniones en grupo		
Cartelera		
Publicaciones internas: Revistas y/o folletos		
Intranet		
Discursos en vivo		
Conversaciones telefónicas		
Videoconferencias		
Conversaciones en persona		
Reuniones individuales		
Carteles		
Seminarios, cursos, talleres		
Actos o eventos internos		
Buzón de sugerencias		
Teléfono de información		
Reuniones con otras divisiones		
Otros:		
Otros:		

8. Indique la frecuencia de las comunicaciones durante el proceso.

- Diaria
- Semanal

- Mensual
 - Aleatorio
 - Otros
9. ¿Si no surgían hechos significativos que comunicar, esta frecuencia se mantenía?
10. ¿Qué herramientas se utilizaron para involucrar al personal con el cambio?
- Talleres
 - Charlas
 - Discusión
 - Capacitación
 - Otros
11. Según su criterio ¿La comunicación informal tuvo impacto en el proceso? Si su respuesta es afirmativa, ¿El impacto fue positivo o negativo?
12. ¿Surgieron rumores? ¿Se utilizaron mecanismos para contrarrestarlos?
13. ¿A través de qué canales se recibía feedback de los empleados? (comunicación ascendente). ¿Se facilitó algún medio para que las personas pudieran plantear sus preocupaciones, dudas o temores ante el cambio? Como por ej. Buzón de sugerencias, foro, líneas telefónicas, etcétera.
14. ¿Implementaron algún mecanismo para asegurarse que los mensajes fueron comprendidos por los receptores?
15. Según su criterio ¿Qué porcentaje le asignaría a la comunicación ascendente y descendente? Es decir, ¿se puso más énfasis en alguna de ellas? ¿en cuál?
16. ¿Qué barreras u obstáculos encontraron en la comunicación?
- Diferencias de percepción: diferentes antecedentes en cuanto a conocimientos y experiencias, diferencias de sexo, diferencias de edad, etc.
 - Emociones: estados de ánimo

- Condiciones circunstanciales de la persona
 - Características personales
 - Lenguaje: Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas.
 - Inconsistencias entre comunicación verbal y no verbal
 - Desconfianza: Relacionado con el historial de la relación laboral
 - Otras
17. ¿Se segmentaron las audiencias? En caso afirmativo ¿Qué criterios se utilizaron?
18. ¿Se utilizaron diferentes canales dependiendo de la audiencia a la que se dirigían?
19. A la hora de diseñar los mensajes:
- ¿Se diseñó un único mensaje que se difunde a todos por igual?
 - ¿Se contemplan las características de las diferentes audiencias?
 - Ambas (Mensajes únicos o diferenciados dependiendo la ocasión)
20. ¿Cómo se estableció la comunicación con los empleados de nivel operativo?
- Directamente ¿A través de qué canales?
 - Indirectamente ¿A través de mandos intermedios?
21. ¿Se seguía una cadena de autorizaciones antes de comunicar un mensaje formal?
- Si (Describir los niveles de autorización)
 - No ¿Qué criterios se utilizaban para decidir qué y cuándo comunicar?
22. Manejo de malas noticias ¿De haber malas noticias cómo eran manejadas frente a la organización?
23. ¿De qué manera se comunicó el logro de objetivos intermedios?
24. ¿Cómo se comunicó la obtención del premio? ¿Cómo se celebró?

25. Una vez alcanzado el objetivo (obtención del premio)

- ¿Cómo se gestionó la comunicación?
- ¿Se percibe al personal más unido?

26. ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas? ¿Fueron comunicadas al personal?

27. ¿Se realizó encuesta de clima? ¿Se contemplaron aspectos de comunicación en la misma? De ser posible proporcionar dicho material, como cualquier otro utilizados para la comunicación en el proceso

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.