

Material Imprimible

Curso Comunicación Interna

Módulo Cultura Organizacional y Comunicación

Contenidos:

- Cultura organizacional
- Comunicación interna en el marco de un proceso de cambio
- Ética en relación a la cultura organizacional

Cultura organizacional

Más que afirmar que cada organización tiene una cultura, haría falta reconocer que cada organización es una cultura.

De hecho, todos sus componentes, tanto materiales como simbólicos, incluyendo el humano, cuya principal característica cultural es la capacidad de comunicarse e interactuar, integran la cultura organizacional, que en nada difiere de la organización misma.

Hablando en términos generales, la cultura está compuesta por las interpretaciones que un grupo o comunidad hace del mundo que lo rodea, y por las actividades y artefactos que las reflejan. Estas interpretaciones se comparten de manera colectiva como resultado de un proceso social.

Para Edgar Schein, reconocido investigador de desarrollo organizacional, la cultura “es un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Cuando hablamos de la **cultura organizacional**, nos referimos a la suma total de los valores, costumbres, tradiciones, políticas, supuestos, significados, comportamientos y creencias esenciales que los integrantes de una organización tienen en común; y que hacen que una empresa sea única.

La cultura es, a menudo, considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los líderes de la empresa, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección.

Como vemos, la cultura es algo amplio y abarcativo, se refiere a la totalidad del modo de vida de los miembros de una sociedad, incluyendo los modos de vestir, sus costumbres, sus modelos de trabajo, las ceremonias, hobbies, pasatiempos, entre otros.

La cultura organizacional se ha convertido en un tema de tanta actualidad como la estructura, la estrategia y el control, y la mayor parte de los autores especializados están de acuerdo en que las siguientes son las características primordiales de la cultura organizacional:

- Es holística, puesto que el todo representa más que la suma de sus partes

- Está históricamente determinada, ya que refleja la historia de la organización
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales
- Se construye socialmente a través de la interacción; es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo
- Es intangible, pero hace la diferencia entre una organización y otra
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, y que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello

Ahora bien. La cultura no es estática. Las culturas organizacionales surgen y cambian a medida que la organización va modificándose.

De acuerdo con Schein, las etapas en la formación de la cultura son las siguientes:

- Primeramente, la cultura organizacional configurada por los fundadores, ya que estos suelen dar su impronta a la nueva organización a través del establecimiento de su visión y misión, de la forma de estructurarla, y mediante la transmisión de sus valores, desvalores, juicios y prejuicios. Por lo general, el fundador basa la cultura original en sus propias experiencias organizacionales, y traerá sus aprendizajes a la nueva organización: un dirigente obrero llevará a su sindicato la cultura organizacional de la empresa en donde fue obrero o empleado; un nuevo empresario trasladará a su organización la cultura de las empresas de que formó parte; un consultor de organizaciones lleva en su mochila la cultura de las organizaciones en las que participó, y también de aquellas que analizó o en las que intervino profesionalmente.
- La segunda etapa tiene que ver con la cultura organizacional que emerge de los pequeños grupos, puesto que los individuos se organizan en grupos en un intento de satisfacer sus necesidades, y en el proceso aportan metas, valores y esperanzas, y estimulan la búsqueda de nuevas formas de alcanzar lo que quieren.

A su vez, los grupos evolucionan a través de una serie de etapas:

- La primera gira alrededor de cuestiones de dependencia y autoridad, siendo el punto central la decisión de quién será el líder del grupo, cuyos integrantes

buscan a alguien que los guíe. El tipo de personas que sean seleccionadas para esta tarea representa una señal de los valores y normas de grupo.

- La segunda etapa implica cuestiones de confrontación de intimidad, diferenciación de errores y relaciones entre iguales. Los primeros esfuerzos exitosos por tratar los temas de autoridad tal vez produzcan un sentimiento tanto de triunfo como de satisfacción por la pertenencia que, quizá, perdurará un largo periodo de tiempo.
- Durante la tercera fase deben confrontarse los problemas de creatividad y estabilidad. El grupo empieza a enfrentarse con los enfoques innovadores que llevaron a su éxito inicial, a medida que la innovación y la creatividad se mezclan con las necesidades de orden y estabilidad. La organización madura sólo cuando tiene que hacer frente a problemas de supervivencia y crecimiento, pues éstos la obligan a ser flexible y adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno. Así, las fases de desarrollo cultural representan cambios de metas, valores y enfoques de la organización.
- Finalmente encontramos la cultura organizacional implementada y transmitida por los líderes. Para Schein, las culturas empresariales son creadas por líderes, y una de las funciones más decisivas del liderazgo bien puede ser la creación, conducción y, de ser necesario, la destrucción de la cultura. La cultura y el liderazgo son dos caras de la misma moneda, y no pueden ser entendidos por separado.

Ahora vamos a preguntarnos... ¿por qué se relaciona la comunicación interna con la cultura? Podemos decir que las personas necesitamos reducir la incertidumbre propia de la vida, y lo hacemos teniendo información suficiente, y esto también en el aspecto laboral. La importancia de una cultura basada en la comunicación como proceso, y en la confianza como resultado, radica en lograr que todos se sientan legitimados para dialogar, esperar y exigir esa información.

La comunicación es la dinámica propia de la cultura, y todo proceso de creación de cultura es un proceso esencialmente comunicativo. Crear cultura significa una expansión del ámbito de la empresa como espacio donde la realidad del trabajo cobra sentido.

La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Asimismo, el conjunto de los valores implícitos en la cultura ayuda a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuáles son consideradas

inaceptables. Además, definen la actuación y el comportamiento de la empresa y la dotan de una identidad propia.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

También podemos decir que la cultura organizacional cumple una cantidad de funciones. En primer lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización; además, facilita el compromiso con grandes metas; refuerza la estabilidad del sistema social, y ofrece premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

Entonces, como podemos ver, la cultura cumple funciones importantes en la organización.

Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

Para poder comprenderlo mejor, vamos a decirlo de modo más gráfico. La cultura compartida implica que los colaboradores de una organización, institución o empresa comparten un modo de entender el mundo. Es decir, que los miembros de una organización que comparten una cultura tendrán un modo común de ver el mundo y de entender cómo debería ser.

Podemos llamar a estas miradas del mundo, mapas cognitivos, normas, valores, visiones del mundo que señalan qué cosas son y qué cosas hay que hacer. Y lo que permite que los miembros compartan esos modos de ver el mundo es que la cultura funcione como un pegamento social o normativo que mantiene unida a la organización.

Y... ¿Por qué es importante la cultura organizacional para una empresa? Porque permite detectar problemas y formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

Podemos mencionar los siguientes tipos de culturas:

- Autónomas o reflejas, según si las pautas son singulares o son imitación de un modelo externo
- Concentradas o fragmentadas, ya que los sistemas culturales también pueden variar según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades que componen una organización. Es decir, que la cultura puede

presentarse como un sistema más homogéneo, compacto y concentrado, o bien puede ser más disperso

- Cerradas o abiertas, según cuán permeable es el sistema a los cambios del entorno
- Y fuertes o débiles, puesto que son sistemas con rasgos culturales que determinan o impulsan conductas por su fortaleza o debilidad; o sea, según la intensidad de esos rasgos culturales será el tipo de conductas que promuevan en los individuos. Cuánto más fuertes sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones

Los elementos que conforman la cultura organizacional son artefactos, es decir, construcciones artificiales que los miembros de una sociedad o grupo humano en general van creando a través del tiempo.

Estos elementos que conforman la cultura pueden ser de dos tipos:

- tangibles, como herramientas de trabajo o edificios
- e intangibles, como reglas, costumbres o instituciones, que marcan y dicen cómo se hacen las cosas

¿Y de dónde surgen estos elementos? Podríamos decir que surgen de un entorno compartido, de la tecnología, los hábitos y modos de conducta, pero también tienen que ver con los cargos, las funciones, los roles, ritos, ceremonias y rutinas, redes de comunicación, sistemas de valores, mitos y creencias.

Los elementos de la cultura organizacional tienen la capacidad de construir, transformar y generar condiciones organizacionales, hallándose entonces en el dominio de las capacidades existentes y, por lo tanto, en el de la autoorganización.

Entonces, cuando analizamos la cultura de una organización debemos tener en cuenta e identificar los siguientes elementos:

- Los ritos, que son una serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización.
- Los mitos y las historias, es decir, las acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización

- Los tabúes, que son las prohibiciones o cuestiones sobre las que no se puede hablar ni actuar en la organización
- Los símbolos materiales, que son aquellos elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización.
- El sociolecto o lenguaje, o sea, los hábitos lingüísticos que podemos identificar en la organización.

Anteriormente dijimos que la cultura organizacional está formada, en parte, por una serie de normas que se deben seguir, pero... ¿Qué son estas normas? Se trata de un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen.

Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatorio para todos.

¿Y qué es un hábito? Es simplemente una pequeña recomendación que, en la mayoría de los casos, se toma como norma. Este no está escrito ni tiene que estar necesariamente aprobado.

Para poner un ejemplo, en muchas oficinas públicas hace unos años no estaba prohibido fumar por norma, pero se entendía que realizar esta acción podía perjudicar a los no fumadores, por lo que nadie fumaba.

La cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, y no es algo frágil ni fácil de cambiar, ya que se refuerza a sí misma a través de sus propias pautas y criterios dominantes que sigue instituyendo día a día. Estos, a su vez, se apoyan en instituciones básicas del medio social y en las ideologías y valores que legitiman los mecanismos de poder.

Asimismo, uno de los elementos más importantes son los valores, que es el conjunto de creencias que la organización tiene sobre ciertas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la que los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Además podemos decir que son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización.

Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización, surge de la historia organizacional, de las decisiones de sus miembros, de las acciones cotidianas y del día a día de la entidad.

En este punto nos acercamos más a la individualidad de las personas que forman la organización, ya que aquí entran en juego multitud de cualidades, como la honradez o la puntualidad.

Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso, lo que conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica, puede ser ineficiente. Por eso es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

Por otra parte, los valores también pueden ser negativos; de hecho, muchas empresas cuentan en sus filas con empleados que poseen estos valores, como la informalidad o el patotismo. A esto se le denomina antivalores.

¿Y cómo actúan los valores? A lo largo del tiempo, hay elementos recurrentes en las organizaciones que terminan convirtiéndose en valores simbólicos que operan como si fueran acuerdos tácitos entre los miembros, y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo que es aceptable y lo que es no aceptable, lo esperable y lo no esperable para esa organización.

Dichos elementos no surgen de un momento determinado ni de un debate, sino que en general suelen instalarse con el tiempo a medida que se practican.

Estos valores serán más fuertes en la medida que coincidan con los valores y el marco de cada miembro o socio estratégico. Cuando esto se logra, hay una unidad de criterios que permite una identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su visión y su misión.

Bien. Otro elemento que se relaciona con la cultura de la organización es la identidad, y podemos manifestar que ambos conceptos se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis.

Entre ambos conceptos existen diferencias:

- La identidad es autosuficiente, puesto que no es resultado del intercambio con el entorno. En cambio, la cultura es observable y, por lo tanto, aprendible, es decir, que se puede adquirir.
- La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo, mientras que la cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos
- La identidad existe más allá de que sea comprendida. En cambio, la cultura puede ser entendida o imitada y se ubica en el dominio de las capacidades.

De igual manera, podemos sostener que hay organizaciones más proclives que otras a desarrollar una cultura al interior de la institución. Por eso, a continuación conoceremos ocho puntos que se consideran claves para el desarrollo de una cultura organizacional.

- El primer punto tiene que ver con la orientación hacia la acción, con el objetivo de que ésta se cumpla. Aun cuando las organizaciones pueden ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, esto no quiere decir que por este hecho se encuentren paralizadas.
- El segundo punto clave está relacionado con la orientación al cliente, ya que hace que todos los recursos y el personal de la compañía estén dirigidos hacia actividades cotidianas que buscan la satisfacción de las necesidades del cliente.
- Otro punto clave es la autonomía y decisión, porque existe el objetivo de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores en la organización.
- También es fundamental la productividad a través de las personas, dado que se considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y por eso, la inversión de dinero destinado hacia ellos se convierte en la fuente fundamental de mejoras.
- De igual manera, es importante el compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la organización, puesto que la alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con “el frente de batalla”.
- Otro punto clave es la cercanía a la actividad o el negocio que desarrolla la organización. Esto significa tener conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- Asimismo, la organización simple con el personal necesario, donde cada uno sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- Por último, la rigidez y flexibilidad y la aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

Las creencias son las suposiciones acerca de qué y cómo es la organización y de cómo deberían ser, mientras que los valores señalan los modos de actuar de los empleados y representan la base de evaluación que los miembros de una organización usan para juzgar situaciones, actos, objetos y personas.

Cuando hablamos de creencias y valores nos referimos a los de los fundadores, la dirección actual y los empleados, y éstas se relacionan con las normas legales y prácticas sociales existentes.

Entonces, podemos decir que el comportamiento de la empresa dependerá de la forma en la que se apliquen unas normas u otras por parte de sus integrantes. Es decir, que el carácter de una organización está asociado a la cultura corporativa.

Podemos mencionar cuatro tipos de cultura: del poder, de la función, de la persona y de la tarea.

La cultura del poder es un juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto. El poder está concentrado en una figura y el crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro.

Las organizaciones que poseen esta cultura están politizadas y la cultura es orgullosa y fuerte. Además, la motivación se da por dinero o símbolos.

Por su parte, la cultura de la función, que es lógica y racional, es típica de las burocracias. Las organizaciones con este tipo de cultura están coordinadas por pequeños grupos en la cúpula de la organización. Y, por otro lado, el poder está concentrado en posiciones formales.

Una característica de este tipo de cultura es el lugar que ocupa el conocimiento de las normas y la especialización, que podría resumirse en la frase “Yo soy mi puesto”.

El tercer tipo de cultura es la cultura de la persona, en la que el individuo es el eje principal y el foco está puesto en el servicio a sus miembros.

Este tipo de cultura es común, por ejemplo, en las organizaciones de profesionales, en las que existe gran autonomía de decisión a nivel individual y los integrantes se destacan por sí mismos.

En este tipo de cultura es difícil lograr la identificación con la organización, y la influencia y la negociación se da “uno a uno”.

Por otra parte, encontramos la cultura de la tarea. En esta, la fuente del poder es la capacidad técnica y la encontramos, por ejemplo, en las estructuras matriciales y virtuales.

En estas organizaciones el conocimiento es compartido, son aptas para la resolución de problemas, permiten el manejo de proyectos complejos e innovadores, no existen privilegios, ni por edad, ni por antigüedad, etc., y son culturas de equipo muy adaptables.

Asimismo podemos manifestar que existe una clasificación de culturas organizacionales según sean débiles o fuertes. Estudiemos juntos de qué se trata.

En el tipo de cultura débil la supervisión es estrecha y los trabajadores tienen poca libertad en su puesto. Mientras que en una cultura fuerte, la supervisión es más general y todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto.

En cuanto a la estructura, en las culturas débiles los puestos de trabajo están estandarizados y hay reglas y procedimientos formalizados; mientras que en las culturas fuertes, los puestos de trabajo son flexibles y las reglas y procedimientos no están formalizados.

En cuanto al apoyo, en las culturas débiles la dirección se centra en la producción y muestra poco interés por su personal. Y en las culturas fuertes, la dirección muestra gran interés y apoyo al personal.

El siguiente punto es el premio, y podemos decir que en las culturas débiles se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, mientras que se desconocen los niveles productivos del personal. Por su parte, en las culturas fuertes las compensaciones y los ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.

En las culturas débiles, la gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. Y en las culturas fuertes, la gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.

El último punto tiene que ver con el riesgo. En este caso, en las culturas débiles, no se estimula al trabajador a ser innovador y creativo, y en las culturas fuertes, se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador.

¿Cuáles son los beneficios de una cultura organizacional fuerte? Veamos

- Sirve de guía para la acción, y para que los distintos niveles organizacionales sepan cómo desempeñarse en sus respectivos roles
- Otorga sentido a la acción, facilita la coherencia y ayuda a la unión de los elementos formales con los informales, dándoles una misma dirección. Provoca una consistencia interna en el funcionamiento de la organización, y favorece su continuidad en el tiempo
- Los niveles directivos y medios, los líderes de equipos y grupos pueden tomar mejores decisiones; al estar orientados por los valores, saben con mayor claridad qué hacer

- La cultura influye en el estilo de toma de decisiones y de pensamiento vigentes en la organización. En consecuencia, aunque operen en el mismo entorno, cada organización lo percibirá de manera distinta dependiendo de su cultura.
- Los participantes de la organización saben claramente sobre qué parámetros deben condicionar su actividad
- Una cultura compartida facilita la obtención de los objetivos estratégicos de la organización
- La cultura en común permite una mejor realización de los miembros de la organización.
- Puede afirmarse que la cultura es un complemento de la formalización y de la autoridad, ya que cuanto más fuerte sea, menor será la necesidad de reglamentos y manuales.
- La cultura es la mejor marca y patente que tiene una organización contra sus imitadores. Estimula la producción de resultados únicos y es un intangible, lo que dificulta la tarea de entenderla y copiarla, incluso para las personas que hayan trabajan en ella

¿Y cuáles son los riesgos de una cultura organizacional fuerte?

- Puede producir resistencia al cambio; por su propia solidez se transforma en una fuerza conservadora del statu quo. Esto se agrava en las organizaciones totalitarias que ven los cambios como una agresión, lo que dificulta aún más su adaptación.
- La cultura muy acendrada lleva a no considerar las nuevas señales del medio, provocando que no se detecten los problemas, o que se responda a ellos en términos del pasado y no de las realidades emergentes.
- Una cultura fuerte pero con dirección incorrecta lleva eficientemente al fracaso. También puede ser destruida con facilidad por cualquier líder que realice cambios drásticos y carezca de la capacidad suficiente para evaluar su efecto sobre la organización.
- Es capaz de propiciar conductas estereotipadas. En este caso la organización responderá a los estímulos del medio con conductas basadas en parámetros culturales superados. Las respuestas no serán eficaces y se multiplican los fracasos y los conflictos.
- El fundamentalismo cultural exagera los conflictos ideológicos y religiosos.

La comunicación interna en el marco de un proceso de cambio

Las organizaciones están en cambio permanente, porque el mundo que las rodea nunca es igual.

Las organizaciones de todos los tiempos, aunque con certeza más las actuales, han tenido que desarrollar la capacidad de cambiar y manejar sus procesos, tareas esenciales para su supervivencia. Sin embargo, como muestra la historia, el manejo del cambio no es tarea fácil pues, si bien la necesidad de cambiar muchas veces resulta obvia, hacer modificaciones exitosas supone el afrontamiento de retos fundamentales.

El manejo inteligente del cambio organizacional debe empezar por tener un concepto claro de qué es y cuáles son sus causas: fuerzas externas, como las condiciones económicas, las acciones de los competidores, el desarrollo tecnológico, los acontecimientos político/legales y los movimientos sociodemográficos, e internas, como las decisiones administrativas y las preferencias, así como sugerencias del personal; la cultura y los valores compartidos; la estrategia, la estructura y los sistemas.

Pero... ¿qué es el cambio? Es el paso de una situación personal, grupal o social a otra, en un tiempo y un espacio determinados; en consecuencia, podemos afirmar que depende de un contexto específico. Por su misma naturaleza, el cambio supone una modificación de valores, actitudes y conductas de los sujetos.

En resumen, todo cambio implica desaprender, o sea, desestructurar conocimientos, conductas, viejas pautas y modelos, y aprender, es decir, adoptar, ejercitar e interiorizar nuevas.

La comunicación interna tiene un papel fundamental en la gestión del cambio en las organizaciones, y cualquier proceso de cambio que se quiera implementar en una empresa necesita de la comunicación para que los empleados acompañen y transiten dicho proceso.

Ya sea una mudanza, un cambio de estrategias, un recorte de personal, una fusión o cualquier tipo de variación, requiere una gestión que lo lleve adelante.

Además podemos manifestar que el cambio es imposible si los empleados no están dispuestos a ayudar a lograrlo, y esto implica hacer algunos sacrificios. Sin embargo, la gente no aceptará hacer sacrificios, incluso si está a disgusto con la situación actual, si no piensa que los beneficios del cambio son atractivos o si no cree que la transformación sea posible.

Para entender esto, podemos pensar en una especie de fórmula que dice lo siguiente: La magnitud y el alcance del cambio dependerá del grado de insatisfacción de los miembros por el nuevo modelo propuesto por el proceso. Veamos esto en detalle.

Para instalar un cambio tiene que haber un cierto grado de insatisfacción con la situación actual que se quiere cambiar. El modelo es el lugar de destino, que deberá ser deseable, tanto en relación al nuevo sistema como a las nuevas conductas que se necesitarán. El proceso, por su lado, se refiere al camino que habrá que recorrer para pasar de la situación vieja a la nueva.

Ese trayecto deberá ser medianamente cómodo para que los miembros de la organización adhieran y apoyen el cambio, y lo que resulte de este cálculo va a ser determinante para el éxito en el proceso de cambio.

Asimismo podemos decir que en la gestión del cambio hay tres errores comunes en la comunicación:

- Desarrollar una buena visión transformadora y después convocar a pocas personas para hacer la difusión. Limitarse únicamente a mandar mails. Así, difícilmente los empleados comprendan el nuevo enfoque del cambio
- La cúpula de la organización dedica tiempo a dar discursos ante los empleados, pero los líderes y mandos medios permanecen en silencio
- Se invierte tiempo y recursos en producir medios comunicando la visión del cambio, pero los líderes más influyentes no se hacen eco ni son portavoces del cambio. Esto genera escepticismo y poco convencimiento con respecto a los mensajes de cambio.

La comunicación no se da solo en palabras, sino también en hechos. Estos son más contundentes, y por eso los comportamientos contrarios al cambio tienen mucho poder. Nada va más contra el cambio que una conducta inconsistente con la comunicación verbal por parte de personas importantes en la organización.

Para gestionar un proceso de cambio, es fundamental que se arraigue en la cultura de la organización. ¿Qué queremos decir con esto? Que cualquier tipo de cambio tendrá más chances de instalarse con éxito en la medida en que se convierta en la forma de hacer las cosas. O sea, los nuevos comportamientos deberán arraigarse en las normas sociales y los valores compartidos.

En esta tarea, la comunicación interna tiene un rol prioritario, puesto que será necesario mostrar a los empleados de qué forma los comportamientos y actitudes contribuyen a

mejorar el desempeño, y no debemos dejar librado a cada uno el hacer esas conexiones entre los esfuerzos y acciones y las mejoras en la organización.

Hay 8 puntos fundamentales para la gestión del cambio, y la comunicación tiene un rol en cada uno de ellos. El primer punto tiene que ver con crear un sentido de urgencia, ya que para que ocurra el cambio, será de mucha ayuda si toda la empresa realmente lo desea. Por esto hay que desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de un cambio.

Pero... ¿A qué nos referimos con un sentido de urgencia? Tiene que ver con despertar la motivación inicial para poder lograr un movimiento. Y no se trata simplemente de mostrar una estadística de ventas pobres o hablar de la creciente competencia. Se trata de abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su competencia. Entonces, en la medida en que mucha gente empiece a hablar acerca del cambio que propone, la urgencia puede construirse y alimentarse a sí misma.

Para instalar un sentido de urgencia se recomienda seguir algunos pasos:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

El segundo paso es formar una coalición fuerte, es decir, convencer a la gente de que el cambio es necesario. Esto, a menudo, implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización. Por eso decimos que gestionar el cambio no es suficiente. También hay que liderarlo.

Y para liderar el cambio, la persona debe reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, incluyendo los puestos que ocupan, su status, experiencia e importancia política.

Una vez formada, la “coalición” necesita trabajar como equipo, en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

Para lograr formar la coalición será necesario:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización.

- Pedirles un compromiso emocional.
- Trabajar en equipo en la construcción del cambio.
- Identificar las áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que cuenta con una mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

El tercer punto fundamental para la gestión del cambio es crear una visión para el cambio. Acá podemos decir que al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones dando vueltas. Por eso, hay que hacer el trabajo de vincular esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente.

¿Por qué decimos esto? Porque cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las directivas que les son dadas tienen más sentido.

Como pasos recomendados podemos mencionar los siguientes:

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio
- Elaborar un breve resumen sobre el futuro de la organización
- Crear una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegurarse de que la coalición pueda describir la visión en breves minutos.
- Practicar su “declaración de la visión”

Bien. El cuarto paso consiste en comunicar la visión, ya que lo que se haga con esta después de haberla creado será lo que determine su éxito.

El mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que deberemos estar atentos a comunicar la visión frecuentemente y con fuerza, incluyéndola dentro de todo lo que se haga.

No hay que limitarse a llamar a reuniones extraordinarias para comunicar la visión. Al contrario, hay que hablar de la visión cada vez que se pueda. Además, se deberá aplicar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. Cuando la visión esté fresca y en la mente de todos, ellos podrán recordar la visión y actuarán en respuesta a ella.

También es importante “poner la visión en acto”, ya que lo que se hace es mucho más importante y creíble que lo que se dice. Por esto, hay que demostrar el tipo de comportamiento que nosotros esperamos de los demás.

Los puntos para tener en cuenta son:

- Hablar a menudo de la visión de cambio.
- Responder abierta y honestamente sobre las preocupaciones y ansiedades de las personas.
- Aplicar la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance, y ante todo a la visión.
- Y, por último, predicar con el ejemplo

El quinto paso es eliminar los obstáculos. Si se siguieron los pasos anteriores, y se llegó a este punto en el proceso de cambio, es porque previamente se habló sobre la visión y se logró una cierta adhesión en todos los niveles de la organización.

Si todo sale bien, la gente querrá plegarse al cambio y obtener los beneficios que ha estado promoviendo. Pero, en caso de que haya resistencia al cambio o procesos que no logran avanzar, se podrá poner en marcha una estructura para el cambio y comprobar constantemente las barreras que existan.

La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas que se necesitan para ejecutar la visión y puede ayudar a avanzar en el cambio.

Entonces, veamos algunos pasos que recomendamos:

- Identificar o tomar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mirar la estructura orgánica, los puestos y los sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconocer y recompensar a las personas que trabajan para el cambio.
- Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a transitarlo.
- Adoptar medidas para eliminar las barreras y los obstáculos.

El punto siguiente es asegurarse de lograr objetivos a corto plazo. Acá partimos de la base de que pocas cosas son tan motivadoras como los logros. Entonces, teniendo esto en cuenta deberemos trabajar para que la empresa vaya consiguiendo llegar a metas que tengan resultados visibles desde el principio del proceso de cambio.

La idea es que dentro de un breve período de tiempo, que podría ser un mes o un año, dependiendo del cambio, se puedan lograr resultados visibles para los colaboradores. De otra manera, las personas críticas y negativas podrían llegar a perjudicar el proceso. Entonces, la clave es fijar metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo.

El cambio puede necesitar un trabajo muy duro para llegar a los objetivos, pero cada pequeña “victoria” de corto plazo puede ser muy motivadora para todo el personal.

¿Qué podemos hacer para lograr esto?

- Será fundamental buscar proyectos que tengan el éxito asegurado, que sean posibles de implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elegir metas tempranas que sean muy costosas, ya que será necesario poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analizar cuidadosamente los pros y los contras de cada proyecto. Si no se tiene éxito en la primera meta, se puede dañar toda la iniciativa de cambio.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a la organización a alcanzar los objetivos

El siguiente paso es construir a partir del cambio. ¿Por qué existe este paso? Porque muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy temprano, y el cambio real demora y requiere un proceso profundo.

Además, es necesario basarse en las pequeñas victorias que son solo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. Cada una de estas victorias proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.

Entonces, veamos los pasos a seguir:

- Después de cada victoria, debemos analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar
- También, es recomendable fijarse mayor cantidad de metas para poder aprovechar el impulso que se ha logrado
- Aprender acerca de la idea de la mejora continua
- Y mantener las ideas frescas sumando más colaboradores y líderes del cambio

De esta manera, llegamos al último paso, que es anclar el cambio en la cultura de la empresa, puesto que para lograr que un cambio logre resultados, éste debe formar parte del núcleo de la organización.

La cultura corporativa, a menudo, determina qué hacer, por lo que los valores detrás de la visión deben mostrarse en el día a día. Entonces, es recomendable hacer que los esfuerzos continuos para garantizar el cambio se vean en todos los aspectos de la

organización. Esto ayudará a darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización.

También es importante que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio. Esto incluye el personal existente y los nuevos líderes que se vayan sumando. Si se pierde el apoyo de estas personas, podríamos tener que volver al punto de inicio.

Para lograr este último paso debemos:

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que conozcamos.
- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que contratemos y entrenemos gente nueva
- Reconocer públicamente a los principales miembros encargados de llevar adelante el cambio original, y asegurarse de que el resto del personal, tanto los nuevos como los viejos, se acuerden de sus contribuciones.
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

Para relacionar la cuestión del cambio con la gestión de la comunicación interna, vamos a hablar ahora de la comunicación de la visión, que como dijimos antes, es esencial para un cambio.

Lo que genera la comunicación interna de una visión común es un verdadero sentido compartido de un futuro deseable, y con esto se logra la motivación y coordinación de acciones que generen transformaciones. Entonces, se trata de comunicar una visión sensata a los empleados para que tengan un sentido y propósito compartido.

Para que un proceso de cambio funcione y no se estanque, será necesario estar atentos a la coherencia de los mensajes que damos desde los canales y desde los líderes a los equipos. Veamos juntos algunos obstáculos muy frecuentes.

Cuando el cambio no es urgente, la gente no suele darle importancia a la comunicación. Por eso, es necesario comunicar el sentido de urgencia.

La visión debe ser entendible y no confusa, porque, en general, mucha gente tendrá que comprender la visión. Por lo dicho, es necesario que quienes conducen el cambio dediquen un tiempo a analizar información, asimilarla y después tomar decisiones sobre qué comunicar. ¿Por qué decimos esto? Porque aceptar una visión de futuro puede constituir una tarea intelectual y emocional desafiante.

La comunicación sobre el cambio deberá tener en cuenta los interrogantes típicos de los miembros de la organización: Qué significa el cambio para los colaboradores y para la organización, qué sacrificio deberán tener que hacer, creen en el cambio o no, les conviene para su crecimiento o no. Para construir una visión, se deberán responder esas preguntas.

Una vez que se tiene clara la visión, hay que dar un tiempo para comunicarla y que sea asimilada. Es muy común que quienes gestionan el cambio procesen esta información y después difundan una cantidad de información de manera que esta se diluye y se pierde en el olvido.

Es por eso que existen siete principios o elementos clave en la comunicación efectiva de la visión. Estos son:

- Sencillez
- Metáfora
- Foros múltiples
- Repetición
- Liderazgo
- Explicación de inconsistencias
- Toma y daca

La sencillez se refiere a los mensajes de la visión que deben ser claros y simples, sobre todo teniendo en cuenta que el público es amplio.

Las frases muy complejas generan confusión. Por ejemplo: “Nos vamos a volver más rápidos que cualquier otra compañía de la industria para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”. A esto nos referimos con evitar el parloteo técnico, sin frases complejas que solo obstaculizan la comprensión del mensaje.

El uso de metáforas, analogías y ejemplos, por su lado, tiene que ver con que una imagen verbal vale más que mil palabras, dado que estos elementos son poderosos para comunicar ideas complicadas con rapidez y en forma efectiva.

Podemos citar el siguiente ejemplo: “Tenemos que parecernos menos al elefante y más a un Tiranosaurus Rex amigable con los clientes”. Las palabras bien elegidas pueden hacer que un mensaje sea memorable.

Otro elemento clave son los foros múltiples, es decir, las reuniones concurridas y las pequeñas, los comunicados y periódicos, la interacción formal e informal, ya que todos éstos son medios efectivos para difundir el mensaje.

Por otro lado encontramos la repetición, que hará que las ideas se arraiguen solo después de haber sido escuchadas un sinnúmero de veces.

La mayoría de los casos exitosos de cambio incluyen muchas comunicaciones, porque los líderes aplican la nueva visión en todas las actividades cotidianas. Entonces, lo que sucede es que hablan sobre el cambio sin necesidad de armar un discurso específico para eso; lo hacen al adaptar la visión a las acciones de sus equipos.

Un buen ejemplo sería si los 25 ejecutivos o gerentes de una empresa se comprometen a encontrar cuatro oportunidades al día para vincular las conversaciones a la imagen global. Esto, llevado a 6 meses, equivaldría a más de 12 mil repeticiones.

Otro elemento necesario para comunicar la visión es el liderazgo a través del ejemplo, que tiene como referencia el comportamiento de las personas importantes en la organización.

Cuando ellos ponen en práctica la visión, todas las inquietudes y la incertidumbre o escepticismo tienden a reducirse. Entonces, como síntesis de este punto, podemos decir que no sirve intentar difundir una visión si los altos mandos no la ponen en práctica, y cuando lo hacen, igualmente hay que estar atentos y controlar que no haya inconsistencia entre las palabras y las conductas.

En cuanto a las aparentes incongruencias podemos manifestar que hay que abordarlas, ya que las inconsistencias que son ignoradas minan la credibilidad de cualquier comunicación. La idea es que todos tengan una explicación de esas aparentes contradicciones y las entiendan y/o acepten.

Por último, y también fundamental para comunicar la visión, tenemos el toma y daca, que se trata de la posibilidad de escuchar y ser escuchado. Es por eso que decimos que la comunicación bilateral siempre es más poderosa que la comunicación unilateral.

Recuerden que la mayoría de los humanos, en especial los que están mejor preparados, aceptan las cosas solo después de lidiar con ellas. Y lidiar significa plantear preguntas, desafiar y argumentar.

La ética en relación a la cultura organizacional

La responsabilidad social constituye, sin duda alguna, una prioridad para las organizaciones, pero la ética resulta fundamental no sólo para éstas, sino también para el individuo y su entorno, en tanto imprime sentido a los valores y principios que orientan su conducta.

Y... ¿qué es la ética? Puede definirse como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona o una comunidad, como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, entre otros, constituyendo uno de los pilares de las normas de actuación para cualquier individuo.

Desde el punto de vista organizacional, la **ética** puede definirse en términos de los principios morales y normas que orientan el comportamiento de la organización en el mundo de los negocios.

Como vimos, la gestión de la comunicación interna está íntimamente relacionada con la cultura organizacional, y la misma está formada por diversos elementos, entre ellos, las normas éticas y los valores. Entonces, haremos un breve desarrollo en torno a la ética y su relación con la cultura de la organización.

Para comenzar a desarrollar la cuestión de la ética en relación a los Recursos Humanos, en el marco de la comunicación interna, tenemos que comenzar desde lo más elemental. Pero... ¿Qué queremos decir con lo más elemental? Esto es, entender por qué la ética es propia de nuestra condición de seres humanos y, a partir de aquí, desarrollar las distintas variables que se desprenden.

En primer lugar, el comportamiento ético o moral proviene de la posibilidad de tomar decisiones racionales, mediante las que nos hacemos responsables de elegir nuestros actos. Pongamos un ejemplo.

Un carnívoro cualquiera no tendrá en cuenta si está bien o está mal matar a un animal de pocos meses o si sería más ético hacerlo con uno adulto. Su acción responderá a la satisfacción de sus necesidades de alimento, sin mediar un juicio de valor sobre su acción. En este sentido, las fieras carnívoras, como cualquier otro animal, son solamente pragmáticas.

Para decirlo de otro modo, los seres humanos que vivimos atravesados por la cultura, vivimos tomando decisiones, lo que implica que cualquiera sea el plano en el que

actuemos, ya sea personal, profesional u organizacional, estaremos eligiendo entre actos que consideremos buenos o malos. Muchas organizaciones buscan mantener un nivel elevado de comportamiento ético entre sus integrantes, y algunas efectivamente lo logran.

Existen algunas buenas conductas que podemos mencionar con el objetivo de lograr promover un comportamiento ético:

- Realizar acciones de capacitación para fortalecer la conciencia ética.
- Seleccionar personas éticas para trabajar en la organización.
- Detectar y sancionar las prácticas no éticas.
- Instalar el gerenciamiento ético.

Los cuatro enfoques son válidos, y de hecho se complementan entre sí. Pero si se trata de consolidar un funcionamiento ético estable, permanente y asimilado a la cultura, el papel decisivo corresponde al último: la instalación del gerenciamiento ético.

Si bien es cierto que algunas personas son más íntegras que otras, también lo es que bajo distintas circunstancias las mismas personas se comportan de modo más o menos ético. Desde el punto de vista organizacional, este es el desafío al que hay que responder.

En este sentido, este enfoque se diferencia de los tres anteriores: no se centra en cómo son las personas, sino en qué conductas induce la organización.

Asimismo, las organizaciones de trabajo deben cumplir con ciertas funciones, tales como producir bienes y servicios de valor para la comunidad, generar beneficios y permanecer en el mercado. Y las personas que trabajan en las organizaciones tienen también las suyas: aplicar su capacidad a pleno, desarrollar su carrera, y recibir una remuneración suficiente y equitativa.

Estas necesidades pueden ser complementarias o antagónicas en diversos grados. Los extremos son:

- La integración, dado que hay que crear la situación en la que la mejor manera que tengan los individuos de satisfacer sus propios objetivos sea trabajar por el logro de los objetivos de la organización.
- Y la alienación, que es la situación opuesta, en la que las necesidades de cada una de las partes se satisfacen a expensas de la otra.

La integración induce el comportamiento ético. En cambio, la alienación crea terreno fértil para la corrupción.

Ahora nos preguntamos... ¿Cuáles son los puntos que se relacionan con el comportamiento ético en el trabajo? Primeramente diremos que los líderes con su accionar deben ser el ejemplo para los colaboradores.

Se dice que algunas conductas son aprendidas, por lo que creemos que ser un ejemplo para los empleados o los integrantes de un grupo permite que las conductas incorrectas sean menos practicadas y, en cambio, las conductas correctas son un estándar en las relaciones interpersonales y de trabajo de la empresa u organización.

Si el líder es íntegro en la forma de pensar, hablar y actuar, los demás integrantes tienen un modelo a seguir y reciben un mensaje positivo.

Podemos citar como líderes que dan el ejemplo a Nelson Mandela y Steve Jobs.

Ahora bien. Hay algunas condiciones que facilitan el comportamiento ético de los colaboradores en una organización. Por ejemplo, dar a cada uno la posibilidad de aplicar su capacidad a pleno, así como remunerarlas de manera suficiente y equitativa por la calidad de su trabajo.

Muchas prácticas, como la asignación de tareas, el trabajo en equipo, las reuniones y el coaching, suponen que los líderes mantienen un contacto personal y directo con cada colaborador y con su trabajo diario. En estas condiciones, es prácticamente imposible que un comportamiento ético reiterado pase inadvertido para el gerente del infractor.

Por otra parte, es fundamental comunicar expectativas éticas, ya que esto permite tener un reglamento muy claro de comportamiento que no permite que se hagan interpretaciones subjetivas a las diferentes conductas moralmente aceptables. Acá no tiene cabida la frase: "todo el mundo lo hace y por eso está bien", sino que estaría muy claro lo que está permitido y lo que está prohibido.

Además, es necesario saber seleccionar a personas éticas para trabajar en la organización. Y, por último, instituir mecanismos de defensa. Esto es importante para definir mecanismos muy claros de denuncia o inconformidades para hacer transparente y justa la sanción o el premio.

En realidad, todo trabajo tiene implicaciones éticas por ser una actividad humana. Esto hace que esa actividad esté dotada de dignidad y con la posibilidad de mejorar para quien lo realiza. Por eso, se organiza para que sea una actividad con dignidad humana y contribuya en la realización y desarrollo personal del trabajador.

Para que las organizaciones funcionen bien, tenemos que tomar una concepción amplia del trabajo, y no reducirlo al mero valor económico. ¿Por qué decimos esto? Porque la experiencia en gestión de organizaciones nos muestra que los empleados rinden más cuando se los trata bien, como personas y no como meros instrumentos productivos.

Además, hay que tener en cuenta en la gestión de la comunicación interna el tipo de lenguaje que usamos. Es común que se hable de los trabajadores como “recursos humanos”, “mano de obra”, “fuerza laboral”, “fuerza de ventas” u otras expresiones parecidas que denotan una visión mecanicista del trabajo. No obstante, es más recomendable hablar desde la comunicación de “trabajadores”, “colaboradores”, “miembros de la organización” “talentos humanos”, o cualquier otro sinónimo que refuerce la condición de persona de los trabajadores.

Entonces, la pregunta que surge es: ¿Cómo se relaciona todo lo anterior con la ética en la organización del trabajo? Encontrar significados en el trabajo, ¿no es más bien una cuestión personal? En efecto, los significados que se pueden encontrar en el trabajo depende de cada uno, pero el entorno favorece o dificulta el descubrimiento de significados valiosos en el trabajo.