



Facultad de Comunicación Social para la Paz

**Cultura Organizacional en la gestión del cambio a través de la comunicación como eje
dinamizador**

Monografía

Autores:

Camilo Buitrago.

Viviana Escobar.

Camila Melo.

Tutores:

Evelyn Otálora

Bogotá, noviembre de 2012

CONTENIDO

Presentación.....	3
INTRODUCCIÓN	4
PRIMER CAPITULO.....	7
Contextualización.....	7
Objetivo General	9
Objetivos Específicos	9
Justificación	10
SEGUNDO CAPITULO	12
Marco Teórico.....	12
Categorización de significados.....	27
TERCER CAPITULO	30
Metodología de Investigación.....	31
Matriz comparativa de entrevistas:.....	32
Resultados de la aplicación del sondeo:.....	36
Análisis de los Resultados	41
CONCLUSIONES	58
Lecciones aprendidas.....	64
PROPUESTA.....	65
Producto final.....	68
REFERENCIAS	69
ANEXOS	70

Presentación

En la actualidad existen concepciones ambiguas sobre el quehacer del comunicador social en las organizaciones. Por tal razón, en el presente documento investigativo se configura un ejercicio teórico-práctico realizado a través del desarrollo de competencias y destrezas del comunicador social al interior de las organizaciones, permitiendo entrever su rol estratégico enmarcadas hacia el logro y alcance de las metas empresariales. Si bien, la comunicación emerge un sinfín de actividades en la organización desde una postura operativa, respondiendo a su lógica y su rutina inmediata; en el presente documento se pretende dimensionar una comunicación pensada desde y para el desarrollo de los actores que emanan y configuran el entramado corporativo.

Es así que, el comunicador social para la paz se convierte en el sujeto que soporta espacios y propicia escenarios de participación e información oportuna entre líderes y colaboradores, logrando movilizar transformaciones desde el trabajo global y la intervención con grupos de interés de las organizaciones. A continuación, el autor podrá reconocer el rol del comunicador de cara a las dinámicas de cambio organizacional, primero desde un enfoque investigativo, y posteriormente, desde la capacidad creativa de este profesional para el fortalecimiento y apalancamiento de estrategias capaces de dar respuesta a las necesidades económicas, sociales y culturales que exige el mercado actual.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es una construcción monográfica como ejercicio de profundización académica sobre la importancia de la comunicación y su rol de agente dinamizador en procesos que gestionan el cambio organizacional. A su vez, como elemento que posibilita definir e implementar herramientas mediadoras entre los actores inmersos en las transformaciones empresariales, los públicos de interés, sus relaciones, incertidumbres e intereses. Se propone entonces una relación tripartita entre Comunicación, Cambio organizacional y Cultura empresarial.

Este documento se realiza como parte del eje temático del quinto módulo: ‘Los oficios del comunicador social para la paz’. Si bien, la comunicación organizacional es referente fundamental, esta sustenta relaciones interdependientes entre lo conceptual y sus diversas formas y prácticas. Dicha premisa será constante en el desarrollo de esta indagación que contempla diversos ejes metodológicos como la investigación bibliográfica- Documental, la observación participante, el desarrollo de entrevistas y sondeos, de cara a los procesos coyunturales donde la comunicación es canal mediador en la gestión de transformaciones organizacionales y que más adelante darán pie al desarrollo de una propuesta teórico-práctica encaminadas a guiar y apoyar a los líderes transformadores de cambios en sus realidades corporativas.

Dicho análisis se estructura en tres capítulos:

En el primer capítulo se visualiza el contexto que referencia las dinámicas organizacionales estudiadas de cara a la gestión de cambio, en este apartado se expone el contexto actual de las organizaciones, y posteriormente se despliegan los casos investigados en la monografía “Avianca-Cruz Roja Colombiana y Ecopetrol” dando paso a la pregunta central de investigación. Por su parte, en el segundo capítulo, se desarrolla el estudio bibliográfico, en el que se establece la relación tripartita entre las variables de Comunicación, Cultura Organizacional y Cambio.

Las dos primeras dimensiones prevén una gestión comprometida por la organización, al fortalecer, apalancar y propiciar transformaciones e impactos positivos sobre la Gestión de Cambio. En el tercer capítulo, como resultado del proceso de indagación y aplicación de herramientas de investigación, se presenta el documento analítico a partir del contraste de las tres variables nombradas en las organizaciones planteadas, respondiendo al eje central de investigación.

Finalmente, como aporte teórico – práctico frente a la temática desarrollada, se plantea una propuesta con el fin de guiar estratégicamente a líderes empresariales que dirigen escenarios de cambio organizacional a través de un documento virtual que soporta la gestión y facilita la comunicación efectiva con los integrantes de sus equipos, como

resultado del proceso de investigación. El lector podrá visualizar los documentos anexos que soportan el desarrollo de la presente monografía.

PRIMER CAPITULO

Contextualización

Actualmente, los cambios en las organizaciones son continuos e inevitables, y al contar como núcleo fundamental de su desarrollo el talento humano, se refleja la importancia de dinamizar los diferentes escenarios empresariales que emergen en el día a día.

La distribución de nuevas políticas sectoriales, modelos económicos, crisis organizacionales, son algunos de los factores que se deben mitigar con el fin de que los clientes internos de la organización, simplifiquen su rechazo a la transformación y se adapten con mayor comodidad al cambio. En este sentido, Blejmar (2010) habla de gestión de cambio organizacional, entendido como: “un proceso diseñado que mitiga los efectos no deseados del cambio y potencia las posibilidades de crear un futuro estable en la organización, sus colaboradores y contexto. Un recorrido que interviene sobre las transformaciones a alcanzar y al mismo tiempo preserva los valores, identidades y fortalezas de la organización”.

Bajo tal orden, es preciso sustentar que el presente trabajo de investigación se desarrolla a partir de la indagación que cada investigador vivencia en línea al Cambio Organizacional

por el que coyunturalmente, la empresa en la que se encuentra realizando la práctica profesional atraviesa: Avianca, Cruz roja Colombiana y Ecopetrol.

Tal es el caso de Avianca, compañía que desde el año 2010 gesta la fusión estratégica con la aerolínea TACA, al tener como objetivo prioritario generar valor de manera efectiva y rápida a través de la optimización de ingresos y la reducción de costos, al tiempo de mantener la operación de las aerolíneas y mejorar la calidad del servicio. El plan para el logro de tal objetivo se ha adelantado bajo prácticas de buen gobierno corporativo y transparencia financiera, soportada en la construcción de una cultura de servicio de alto desempeño. En tal orden, el programa cultural de servicio que se gestiona en la actualidad, se denomina ‘Excelencia Latina’, teniendo como fin la integración de políticas de servicio aplicadas por los colaboradores de las dos compañías.

En lo referente a Cruz Roja Colombiana, la institución privada de gestión social por excelencia en el país, actualmente adelanta un proceso de oportunidad y cambio que pretende establecer protocolos claros y efectivos para mejorar el servicio que presta la entidad en los 32 departamentos del país. Dentro de estos cambios, se prevé la necesidad de fortalecer la cultura corporativa con sus trabajadores y voluntarios, para así, garantizar el alcance de su misión humanitaria.

Finalmente, en el caso de ECOPETROL S.A, la principal compañía petrolera en Colombia dedicada a las actividades de exploración y producción de hidrocarburos, la

gestión de cambio es vista desde la búsqueda, definición y consolidación de un modelo estratégico organizacional de Gestión Integral. El objetivo es que dicho modelo, basado en procesos, permita a la compañía articular funciones, roles y responsabilidades del talento humano al marco estratégico a través de la planeación empresarial y la estandarización.

Dadas estas realidades corporativas se plantea el siguiente problema de investigación:
¿Qué elementos de la cultura organizacional aportan y dinamizan la gestión asertiva del cambio en una organización?

Objetivo General

Identificar los componentes de la cultura organizacional que se requieren y apalancan la Gestión del Cambio a través de una investigación en comunicación.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis bibliográfico sobre diversos planteamientos de la comunicación en gestión de cambio apoyado en referentes temáticos y conceptos teóricos.
- Indagar sobre los elementos de la cultura organizacional necesarios para gestionar asertivamente el cambio mediante la búsqueda documental y el análisis de casos.
- Diseñar y aplicar herramientas de investigación pertinentes para el desarrollo de la misma.

- Identificar los elementos comunicativos de la Cultura Organizacional que se requieren para gestionar asertivamente el cambio por medio de la sistematización de los datos recolectados.

Justificación

En la actualidad el cambio es un elemento inherente al devenir de las organizaciones contemporáneas. Las transformaciones, ya sean estructurales o funcionales en una organización, son respuesta a la incesante búsqueda de adaptación y articulación activa en los nuevos mercados, realidades y contextos dinámicos del mundo.

Si bien, los cambios son constantes y dinámicos, la interpretación individual y compartida de la realidad organizacional por parte del talento humano es un factor fundamental en la construcción y definición de comportamientos y la adopción de valores corporativos que validan y consolidación la cultura y el entramado de las instituciones.

El presente trabajo monográfico, propone un estudio minucioso de la relación que se presenta entre la cultura corporativa, como escenario apalancador, la gestión de cambio organizacional y la comunicación vista como elemento transversal. Asimismo, esta monografía se realiza con el fin de contribuir en la construcción de conocimiento y aportes epistemológicos que alimenten el campo de la comunicación organizacional. A su vez propone y estimula nuevos esquemas de pensamiento y actuación en torno a la gestión del cambio organizacional a través de la revisión sistemática de planteamientos teóricos. Permite también reflexionar, y de alguna forma, evidenciar el rol que cumple la

comunicación en torno a las reformas (administrativas, funcionales y estructurales) que se presentan en el complejo escenario organizacional de hoy en día.

SEGUNDO CAPITULO

Marco Teórico

El apalancamiento de la cultura corporativa tras la gestación de un cambio organizacional es necesario, toda vez que robustece y configura una parte inmanente de la visión que tienen los clientes internos de la compañía, a través del reconocimiento y fidelización de características relacionadas con el lineamiento estratégico de la organización. Componentes como: misión, visión, filosofía, principios y valores, optimizan puntualmente la cultura de la organización, siendo ésta, escenario que convoca y potencia una aprehensión asertiva por parte de los colaboradores en el proceso de cambio.

Así pues, se hace pertinente configurar espacios de interacción permanente entre los colaboradores de todas las instancias de la organización, con el objetivo de fortalecer, integrar y hacer procesos de socialización, donde la cultura organizacional sea un escenario que suscite una percepción positiva de la gestión de cambio, teniendo en cuenta que para las organizaciones el talento humano, son los sujetos vivenciales de la realidad por la que atraviesa cada empresa durante el desarrollo de su marco estratégico.

El marco estratégico corporativo es entendido como la articulación de la misión y la visión de la organización, a la vez que se despliegan líneas estratégicas que definen las acciones, con el fin de responder a los objetivos empresariales.

Esto significa que, el marco estratégico es indispensable y es el primero de los pasos que deben darse si se pretende administrar estratégicamente, pues determinará los límites dentro de los cuales se desarrollarán actividades y será el marco que servirá de guía para la toma de decisiones (Brenes Bonilla, 2009, p.65).

Así pues, se identifican las decisiones que aportan y fortalecen la gestión integral de los alcances institucionales, desde el direccionamiento y la focalización de la estructura empresarial a partir de la intervención y articulación de las diferentes áreas funcionales para el logro de las metas corporativas. Además, la práctica efectiva del marco estratégico debe asegurar la disminución exponencial de las posibilidades de riesgos, gestionando la administración de los recursos económicos y sociales de manera integral.

En palabras de Manucci (2004) :

En todo proceso estratégico es necesaria una brújula, objetivos que marquen un recorrido. Es imposible alcanzar estos objetivos sin definir el presente y visualizar el futuro. La materia prima para proyectar y diseñar los destinos de la organización está compuesta no sólo por nuestras competencias técnicas; sino también nuestras creencias, nuestros valores, nuestra ideología, nuestra percepción respecto de los cambios y las oportunidades (p.25).

En efecto, actualmente los cambios en las organizaciones son inevitables y continuos. El desarrollo industrial y tecnológico, la competitividad en el mercado y la crisis, son algunos de los factores que sugieren momentos de transformación organizacional. Estos,

sujetos a ajustes y procesos de mejoramiento continuo que demandan que se involucre todo el capital humano para el alcance de los objetivos estratégicos de una organización dinámica.

En este sentido, el ser humano configura un rol fundamental desde su intervención como sujeto vivencial en su contexto corporativo, toda vez que intercede como elemento constitutivo de las organizaciones, desarrollando un sin número de prácticas que procuran por brindarle estados de seguridad y bienestar en su calidad de vida laboral frente a entornos cambiantes.

Es posible entonces, pensar en la estrategia como un conjunto de decisiones y acciones planificadas, que permiten organizar de manera lógica y anticipada la administración de los recursos y los medios de una organización para facilitar el alcance de sus objetivos. De este modo, “la estrategia es una propuesta de solución que busca dinamizar la gestión de una organización en unos tiempos y espacios determinados” (Aguilera, 2007, p. 62).

Desde esta perspectiva, la estrategia propone dinamizar la gestión de la organización, mejorando los aspectos débiles y aprovechando las oportunidades que se le presenten dentro del mercado en el que trabajan.

Ahora bien, para hablar de la comunicación organizacional es necesario remitirse al principio básico de la comunicación, donde ésta se puede referenciar como la transmisión de mensajes entre un emisor y receptor, es mantener dicha concepción con un espacio

referente a la escena organizacional, donde ésta, es pensada como un proceso que ocurre dentro de una colectividad social que interactúa dentro de una estructura dinámica y cambiante. Así pues, la comunicación organizacional es vista como el proceso dinámico por medio del cual las organizaciones estructuran sus diferentes subsistemas y medios (Almenara, 2005).

De igual manera, es correcto afirmar que la comunicación organizacional está íntimamente ligada al marco estratégico, toda vez que se define como “un conjunto de estrategias, programas, medios y acciones. No cabe duda que contar con un modelo ayudará a que los objetivos que se persiguen sean alcanzados con éxito” (Almenara, 2005, p. 47). Por tanto, la comunicación organizacional entrará a definirse como ese elemento que direcciona, ordena, coordina y articula el conjunto de relaciones al interior de la entidad (Andrade, 2005). De tal modo, ésta se convierte en el escenario que dinamiza los propósitos estructurales de la organización, relacionando a todos los actores a través de una comunicación efectiva que constituirá el primer factor que propicie acciones organizacionales asertivas.

En esta misma vía, la comunicación interna tiene por objetivo, incorporar los conocimientos de la comunicación a la gestión y desarrollo interno de la organización. Sin embargo, la consideración de que el personal es el interlocutor con el que se debe negociar, una especie de cliente al que es preciso vender la empresa y la organización, ha sido profundamente tratada.

Para Almenara (2005) la comunicación interna se ocupa del tratamiento de las quejas y de las mejoras de las condiciones laborales del empleado, procura la instrumentación de la organización para incrementar la iniciativa del personal y la concentración directa y personalizada en el empleado. De este modo, la comunicación interna se puede entender como un patrón organizador de interacciones.

Para García (1998) la comunicación interna se puede clasificar en dos tipos de acontecimientos:

- “Los acontecimientos de tarea: Lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas. El contenido de esos eventos son los hechos, los procesos y el know how de actividades. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas rutinarias que suelen ser simples, lógicas, racionales, directas, concisas, frías y muy previsible” (p. 8).
- “Los acontecimientos de relación humana: Informativos y comunicacionales. Su contenido preferente son las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores: en suma, la cultura. A este dominio pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias”. (p. 8).

Teniendo en cuenta que la comunicación dinamiza la gestión de cambio, se hace pertinente realizar una exploración conceptual de la cultura como eje que apalanca tal proceso. Así pues, la comunicación interna además de establecer focos de información accesibles a los diferentes integrantes de la organización, se encarga de fortalecer la identidad corporativa, toda vez que a partir de la gestión de la cultura organizacional se

generan espacios donde el cliente interno se fideliza y se articula como actor que concibe intervenciones y cambios representativos para la Institución.

De cara a la cultura corporativa, las organizaciones, al igual que los escenarios humanos, están trazadas por diversas realidades que implican para sus integrantes la definición y el establecimiento de procesos sociales que les permitan relacionarse y reconocerse como sujetos. Los miembros de una organización instauran acuerdos sociales a través de actos comunicativos y redes simbólicas que les permiten entender la organización, plantear visiones compartidas y adoptar las políticas que los rigen.

Se habla entonces de la cultura organizacional, entendida como el “patrón de comportamientos que se desarrollan en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias” (Scheisohn, 1997, p. 15). Estas dinámicas sociales representan lo que Steve (1989) define como una fuerza social construida que respalda a las organizaciones. Este apoyo, cuando es asimilado por la organización, moviliza a sus miembros pues les ofrece un significado y dirección en búsqueda de los objetivos institucionales.

De esta manera se piensa en las organizaciones como escenarios sociales únicos donde sus integrantes por medio de sus comportamientos, formas de pensar y lenguajes, la interpretan y significan. Siendo la organización y sus colaboradores elementos que se armonizan el uno al otro, son también los encargados de hacer que las tradiciones de la organización perduren y que sus prácticas siempre estén articuladas con los principios organizacionales. La cultura entonces es manifestada en la materialización de los valores

corporativos, en los comportamientos de los empleados y en las políticas internas y externas y su impacto con los grupos de interés.

Es fundamental que la cultura organizacional soporte y brinde las condiciones para la ejecución de la estrategia. Ésta debe promover en las personas la estructura simbólica y facilitar acuerdos sociales compartidos para que los colaboradores generen una afiliación y pertenencia con la identidad de la organización y a su vez, ejecuten todas sus funciones en pro del logro de los objetivos definidos en el marco estratégico.

La cultura organizacional desempeña tres funciones fundamentales al interior de una organización. Para comenzar, la cultura permite la integración de sus miembros de cara a la misión de la organización. Los trabajadores, gracias a la cultura organizacional, se articulan y alinean con las metas corporativas que se quieren lograr. Es así como la cultura por una parte apalanca la unidad de los trabajadores de la organización y orienta sus comportamientos de manera colectiva hacia el alcance de sus metas.

Por otra parte, la segunda función que cumple la cultura organizacional es afianzar el sentido de pertenencia de los colaboradores por medio de la interiorización de los valores corporativos, las buenas prácticas y características positivas que diferencian a la organización de cualquier otra. A esta función se le ha denominado ‘cohesión’.

Finalmente, la cultura organizacional implica corresponder coherentemente los valores de la empresa y los de las personas que la integran. Se habla de “la compatibilidad de necesidades y valores entre los sistemas organizacionales y personales para que los comportamientos y acciones en general de las personas estén en dirección al cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización” (Scheisohn, 1997, p. 15).

Es importante señalar que la cultura de una organización es un proceso de relacionamiento natural, por esta razón siempre está en movimiento, se puede mejorar continuamente y debe estar abierta a cambios y variaciones que pueden ocurrir como respuesta a determinado cambio o crisis organizacional.

Es posible pensar que la cultura organizacional está enmarcada por artículos o características tangibles y herramientas que influyen en patrones de comportamientos sobre los empleados, los cuales son directamente observables por los grupos de interés y demás clientes de la organización, por ejemplo los modelos de servicio y atención. Sin embargo, los esquemas culturales de una organización no siempre son observables puesto que estos también pueden influir y direccionar las creencias, formas de pensar y actuar en el mundo, significados, ideas y cosmovisiones de las personas que se ven impactados por la cultura de la organización. “Este conjunto de pensamientos e intangibles, no son medibles pero tienen una representación importante y a veces común en las mentes de los trabajadores y otros públicos cercanos a la organización” (Steven, 1989, pág. 67)

Así las cosas, es indispensable remitirse a la comunicación corporativa no solo para comprender las lógicas de funcionamiento al interior de la organización, sino también para poder comprender el perfil de la organización y de sus empleados, estos deberán corresponder al planteamiento de su marco estratégico de acción.

En lo concerniente a la identidad corporativa, este componente se refiere a todos aquellos elementos que componen la personalidad de la organización. En este apartado, suscitan elementos como la historia, la filosofía y los valores que se crean entre los trabajadores. Estos elementos son en últimas la caracterización que define a la empresa y la diferencia entre las demás que se encuentran en el mercado como competencia.

No obstante, es una noción muy amplia, “es un concepto muy genérico, por esta razón, es conveniente darle una cierta operatividad para poder realizar una acción efectiva sobre ella” (Capriotti, 1999, p. 140). Se puede entrever el trabajo de la identidad corporativa desde la filosofía de la empresa y desde la cultura de la misma. Definir la filosofía organizacional facilita la comprensión de lo que desea y quiere ser la organización, siendo más sencillo para el público, en este caso interno, conducir su trabajo con miras a un mismo proyecto empresarial. Por esta razón, dicha definición debe ser un proceso consensuado y compartido por quienes erigen la organización.

La importancia de la filosofía corporativa es que “facilita la labor de las personas implicadas en la comunicación corporativa, ya que sienta las bases de la estrategia global

de comunicación de la organización y los contenidos claves en los mensajes corporativos” (Capriotti, 1999, p. 141).

De otro modo, la identidad corporativa es contemplada como “el instrumento básico para la integración humana, ya que al identificarse con la corporación, se genera capacidad de descentralización y permite generar, capacidad de innovación por la vía de criterios individuales” (García Jiménez, 1998, p. 46). Por consiguiente, se desglosan las diferentes unidades que sustentan la identidad corporativa y que a su vez construyen la filosofía de la empresa como la misión, que hace referencia a la definición de qué es y qué hace la compañía, Muñiz (2010) lo precisa como: “la razón de existir de la empresa, ello requiere que se analice de una forma muy concreta por qué y para qué debe la empresa ejercer sus actividades” (p. 26).

Por otro lado, los valores corporativos representan el cómo hace la organización sus negocios, de este modo define la calidad, el respeto y el modo de interacción que se establece entre las personas que integran el nicho empresarial. En esta perspectiva, “se incluyen valores y principios de relación, es decir, aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean los miembros de la entidad o como personas externas de la compañía” (Capriotti, 1999, p. 142).

La visión corporativa es otro aspecto a tener en cuenta, toda vez que ésta se refiere a la proyección que tiene la empresa a futuro, a los retos y a la fuerza que impera un ideal, sin perder el curso de lo real y alcanzable. Entonces, “la visión de la empresa constituye el

conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias y creencias” (Brenes Bonilla, 2009, p.65).

En este orden, es relevante hablar de gestión de cambio organizacional, comprendiendo que la presente investigación tiene como objeto la indagación acerca de la cultura organizacional en la gestión del cambio organizacional, precisamente. La gestión de cambio organizacional, se entiende como “un proceso diseñado que mitiga los efectos no esperados del cambio y potencializa las oportunidades de crear un futuro estable en la organización, para sus colaboradores y contexto. Un conjunto de acciones planeadas que intervienen sobre las transformaciones a realizar y al mismo tiempo preservan los valores, identidades y fortalezas de la organización” (Blejmar, 2010).

Así pues, se considera el cambio como un requerimiento inherente al devenir de las organizaciones contemporáneas, en la incesante búsqueda de una adaptación activa al desafío de articularse en y con el contexto. En un proceso de cambio, es probable que el caos se presente. Sin embargo, las organizaciones por lo general se esfuerzan por minimizarlo aplicando orden en el proceso. Por lo tanto, “el proceso de planeación en sí, puede ayudar a descongelar a la organización al convencer a las personas de su necesidad y hacerlas participar de las decisiones de cómo se va a cambiar” (Jackson, 2006, p. 329).

En este orden, es conveniente iniciar con la evaluación del entorno, identificar los cuatro factores más responsables de estimular el cambio organizacional que corresponden a los clientes, la tecnología, los competidores y la fuerza de trabajo. Seguido de esto, al determinar una brecha de desempeño, es posible identificar los límites entre lo que desea hacer la organización y lo que realmente hace, con el fin de obtener respuestas claras a las indeficiencias que se estén presentando en el proceso.

Así, el desarrollo de un diagnóstico permite identificar la naturaleza y extensión de los problemas antes de tomar acción, con el fin de desarrollar una comprensión de las razones detrás de las brechas en el desempeño de la empresa.

Gracias al ejercicio efectivo de los tres pasos anteriores, es posible lograr la articulación y visión compartida para el futuro, con el objetivo de crear una cultura de cambio organizacional a gran escala. Sin embargo, se hace significativo anticipar la resistencia y tomar acciones para reducirla, con el fin de mitigar todo efecto negativo que el cambio organizacional pueda generar en los colaboradores de la entidad. Transversalmente, se deben vigilar los cambios, con el fin de dar seguimiento a medidas de tensión emocionales de los empleados, satisfacción de los clientes, desarrollo de nuevos productos, participación en el mercado y otros resultados, que permitan evaluar las consecuencias.

Con todo, resulta efectivo hacer el rediseño de la organización, el cual implica ajustes progresivos o innovaciones radicales enfocadas en la realineación de los departamentos, así como la fusión de áreas relevantes en la entidad. En tal orden, es posible asociar los conceptos de comunicación y cambio, como procesos paralelos que trabajan hilados en pro

de un adecuado y óptimo desarrollo de funciones por parte del personal. Por esto, es pertinente mantener un nivel de información con todos los interesados en el proceso de cambio “todo proceso de comunicación autentica, modifica a sus interlocutores: cuando se escucha realmente a otro (clientes, colaboradores, proveedores), cuando se lleva a cabo el proceso de cambio, cada una de sus fases requiere de las correspondientes acciones de comunicación” (Aguilera, 2007, pág. 207).

A partir de esto, se imprime una imperiosa necesidad de intervenir canales donde se presenten transformaciones desde los mismos protagonistas de los cambios, porque es primordial que todos los actores inmersos en los procesos conozcan la realidad del cambio y sea percibida por ellos mismos de la manera más positiva. Dentro de un proceso de gestión de cambio es esencial hacer una aproximación de lo que significa un desarrollo de tareas innovadoras como impulsos para la competitividad. Hablar de competitividad, no sólo hace referencia a la creación de nuevos productos y servicios dentro de las organizaciones, sino también concebirlo como “una innovación puede obtenerse a través de distintas estructuras organizativas, de la realización de trabajos compactos y más asequibles que la forma actual o de una combinación de tecnología y marketing” (Martínez, 2006, p. 18).

De esta manera, se debe vincular el desarrollo de estrategias comunicativas, que encaminen y contribuyan con el adelanto de diferentes formas de comunicación dentro de la organización, donde no solo los productos y servicios presenten cambios, sino que sea la parte estructural, la que patente y defina nuevas ordenaciones en sus formas de administración. Es posible inferir que la comunicación es igual o más relevante que el

cambio mismo, puesto que informar clara y oportunamente debe ser un aspecto fundamental y contemplado con mucha importancia por aquellos que promueven el cambio de la organización. Por tal razón es que se hace inherente la comunicación al cambio, exigiendo una relación directa entre los actores de la transformación para que se presente la información certera y necesaria, de tal modo que los sujetos conozcan, pertenezcan y participen en dichas dinámicas.

Es incuestionable la significativa función que convoca a la comunicación en un proceso de transformación organizacional, debido a que ésta se configura como un escenario activo para propiciar la interacción entre los diversos factores que componen el entramado de la organización. Es por esto que “para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información (comportamiento)” (Manucci, 2004, p. 10).

Además, se debe entender que el factor humano hace parte fundamental del entramado organizacional, y que por tanto, debe estar inmerso continuamente en la ejecución de dicho proceso. Las personas deben confiar, estar motivadas, y capacitadas respecto a la transformación organizacional, pues en un proceso de gestión de cambio es indispensable la colaboración permanente de quienes, con sus estados vivenciales han edificado el constructo organizacional.

Resulta inminente la confianza que los colaboradores deben tener al enfrentarse a un proceso de gestión de cambio, pues es claro que en cuanto mayor confianza exista por parte

del empleado, mayor será su rendimiento en la consecución de los logros formulados por la organización. Sin embargo, es necesario transversalizar y tomar en cuenta las metas de la entidad y de los colaboradores que la integran, para dinamizar asertivamente el proceso de cambio.

No obstante, es importante introducir el concepto de comportamiento organizacional, para Chiavenato (2009):

“Al observar que el comportamiento organizacional se refiere a las acciones de las personas que trabajan en las organizaciones. Se basa en aportaciones de la psicología y es un campo que trata sobre el comportamiento de las personas, es decir, temas como las actitudes, percepción, aprendizaje y la motivación. Se ocupa de la influencia que todos los actores de la organización ejercen en el contexto y la influencia que las organizaciones ejercen en ellos”. (p. 7)

La importancia de la aplicación efectiva del comportamiento organizacional en un proceso de gestión de cambio radica en el efecto de variables resultantes positivas para el cambio. Entre otras, la realización de los objetivos de la organización, el valor económico agregado, la renovación empresarial y el crecimiento exponencial. Se hace manifiesto la extensa cadena de valor que el comportamiento organizacional otorga, al esclarecer el núcleo y la lógica de la organización, permitiendo a esta alcanzar el éxito en el proceso de reforma.

De ahí que, se enmarque el desarrollo organizacional, pues la administración del cambio no está completa sin el desarrollo, al englobar un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la

organización y el bienestar de las personas. Las organizaciones siempre están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las haga más competitivas en un contexto mundial, de cambios e innovación. No obstante, cualquier modificación significativa dentro de las organizaciones casi siempre genera problemas administrativos y humanos. Para reducir estas complicaciones al mínimo posible, se utiliza una serie de tecnologías basadas en la psicología aplicada en la administración.

Finalmente como lo referencia Chiavenato (2009): “El desarrollo organizacional es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones en el trabajo” (p. 29). Bajo tal orden, es relevante tener en cuenta la relación tripartita entre comunicación, cultura empresarial y gestión de cambio, propuesta en el desarrollo de la investigación, pues serán los ejes que determinarán el curso del trabajo monográfico.

Categorización de significados

Cambio organizacional:

Los cambios en las organizaciones son constantes y dinámicos. Estos procesos constituyen modificaciones estructurales que permean la realidad de la organización. Éste a su vez supone transformaciones en valores, actitudes y conductas de los trabajadores de la misma. Todo cambio implica desaprender y aprender (desestructurando conocimientos, conductas y viejas pautas y modelos; adoptando, ejercitando e internalizando nuevas). Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

Comunicación:

La comunicación que hoy destinan las empresas a sus públicos, tanto internos como externos, es altamente proactiva, multimedial, y conjunta en sus soportes. Se trata de gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación organizacional. La comunicación es una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar conversaciones movilizandoinformación con los públicos con los que se relaciona la empresa.

Cultura:

Comportamientos, costumbres, creencias, actitudes, valores de la organización, trabajo en equipo y el estilo de liderazgo para lograr la integridad del personal, de la infraestructura y del medio ambiente.

A continuación se presentan conceptos adicionales que permitirán al lector facilitar lo planteado en el presente documento:

- **Gestión del conocimiento:** Conjunto de estrategias, procesos y prácticas de creación, captación, organización, difusión, uso y explotación del conocimiento en una organización, orientadas a optimizar el desempeño de su negocio.
- **Actitud:** Forma de actuar de una persona. Es el comportamiento que emplea un individuo para hacer las cosas.
- **Actividad:** Son las acciones y medidas principales para operar determinado proceso.
- **Cliente:** Organización, entidad o persona que recibe un producto y/o servicio.
- **Colaboradores:** Persona en cualquier tipo de modalidad de contratación que contribuye al logro de los objetivos de la organización.
- **Conocimiento:** Mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer que sirve de marco para incorporar nuevas experiencias e información y es útil para la acción (Davenport y Prusak, 1998).
- **Crisis:** Una situación inherentemente anormal, insostenible y compleja, que representa una amenaza a los objetivos estratégicos, reputación o existencia de una organización.
- **Grupos de interés:** Se entiende por grupos de interés cualquier individuo interno o externo a la organización que pueda afectar o pueda ser afectado por los objetivos, decisiones y acciones de la empresa. (GUÍA ISO 26000:2010).

- Innovación: Mejora basada en conocimiento que genera valor. Abarca desde el planteamiento de la idea, el diseño y desarrollo de un producto o proceso nuevo o mejorado que alcanza plena realización práctica, industrial y comercial.
- Organización: Es el conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones. (NTC ISO 9000:2005)
- Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en resultados. (NTC-ISO 9000:2005)

4

TERCER CAPITULO

Metodología de Investigación

Ficha técnica de la investigación:

Variables que se investigarán	• Comunicación • Cultura organizacional • Cambio Organizacional
1. Herramienta de investigación	Entrevista
Universo a investigar	21 directivos
Muestra a la que se aplicará la investigación	12 directivos
Margen de error estimado	NA
2. Herramienta de investigación	Sondeo
Universo a investigar	3800 Colaboradores corporativos directivos
Muestra a la que se aplicará la investigación	60 Colaboradores
Margen de error estimado	NA

Matriz comparativa de entrevistas:

Ver anexo 01 “Entrevista a Directivos”

Categoría	Fuente	AVIANCA	CRUZ ROJA COLOMBIANA	ECOPETROL
Comunicación	Líder directivo	Se resalta la importancia de la comunicación como herramienta para optimizar la gestión de cambio en la organización, teniendo en cuenta cuatro elementos fundamentales: información, pedagogía, participación y retroalimentación. Adicionalmente, se nombra la relevancia de la participación de los colaboradores involucrados en el cambio, creando una relación de confianza a partir de la cual se pueda construir. Es importante que las necesidades comunicacionales relacionadas con el cambio estén en una visión compartida entre líderes y colaboradores.	Referente a la comunicación en una Institución como Cruz Roja la comunicación determina que los resultados de trabajo sean satisfactorios para los trabajadores, porque como lo afirman sus directivos, entre más conocimiento tengan las personas que trabajan en una empresa mayor bienestar habrá. Comunicar es clave en este sentido, porque permite dar a conocer qué es lo que se tiene, qué es lo que se quiere y qué es lo que se está haciendo. También, se refleja la necesidad de flujos de comunicación oportunos donde los empleados afirmen la relevancia de su intervención dentro de ese cambio que quiere la organización.	Para los líderes entrevistados de la organización es generalizada la idea de concebir a la comunicación como un elemento fundamental y dinamizador en la gestión del logro de la estrategia Empresarial. La comunicación entonces, es percibida como el medio que permite divulgar la estrategia organizacional a todos los públicos internos, sin importar el nivel jerárquico de cargo o función que desempeñen. En perspectiva a la gestión del cambio organizacional, se podría decir que la comunicación es integradora puesto que permite articular diferentes aspectos que gestionan las transformaciones de la empresa como lo son los espacios de capacitación, escenarios de seguimiento y control, liderazgo organizacional y acompañamiento. En conclusión y en relación a la recolección de la información, la oportunidad y calidad con la cual se gestiona la comunicación al interior de la organización son las características más importantes.
	Colaborador	En el análisis de esta pregunta, se refleja que la tendencia es positiva, pues los colaboradores aseguran que la comunicación manejada por los directivos es clara y permite la adaptación asertiva de los cambios que se constituyen en la organización.	Con respecto a esta pregunta, la tendencia positiva es superior, toda vez que 15 de los 20 trabajadores encuestados asumen que la comunicación manejada por los directivos de la Cruz Roja Colombiana es clara y pertinente, de tal forma	En esta pregunta, se observa que la tendencia se inclina positivamente, pues 15 de los colaboradores encuestados responden afirmativamente a la indagación. Se observa entonces, que la mayoría de encuestados conciben que la comunicación manejada por los directivos de Ecopetrol es

Categoría	Fuente	AVIANCA	CRUZ ROJA COLOMBIANA	ECOPETROL
		De 20 personas encuestadas, 19 respondieron afirmativamente, lo que evidencia la receptividad de los colaboradores de Avianca por los mensajes emitidos por los líderes de la empresa.	consideran que para ellos se facilita su adaptación a los cambios. Sin embargo, 5 colaboradores encuestados niegan tener claridad sobre los mensajes emitidos por los líderes de la Institución, con respecto a los cambios presentados en ella.	clara y permite adaptarse a cualquier tipo de cambio constituidos al interior de la organización.
Gestión de cambio organizacional	Líder directivo	Uno de los mayores retos es alcanzar los resultados planteados en medio de una situación de cambio y para que esto suceda, se hace necesario que en Avianca, se asuma con actitud atenta y total disposición los desafíos que se presentan en el entorno y el propio desarrollo de la empresa. En la aviación y en Avianca en particular, el cambio ha sido siempre la norma y no la excepción. Esto, apalancados en el profesionalismo que genera la actividad aérea, se ha sabido conformar un equipo de trabajo excepcional, donde cada uno de ha sabido aportar lo mejor de sí, para mantener en alto la operación y el servicio.	En perspectiva a la gestión de cambio el discurso de los Directivos entrevistados en la Cruz Roja Colombia, se comparte la visión de que la comunicación es un eje que logra dinamizar la información ante los públicos de interés y les permite que interioricen los cambios que se efectúen en la Institución. En esta misma vía, los directivos convergen en el planteamiento que expone a la comunicación como un escenario que descentraliza la información, toda vez que propende por espacios de interacción entre alta gerencia y empleados. En consecuencia de lo anterior, se puede pensar entonces, en una comunicación estratégica que sin ir más lejos, se convierte en la mejor aliada de alta gerencia para hacer mensajes colectivos sobre los cambios de tal modo que se impacten los públicos que intervienen o que se ven afectados en dicha gestión.	Los líderes afirman que en el sistema de gestión de Ecopetrol se manejan tres grandes engranajes: Estrategia, Procesos y Cultura. Estos permiten entender el marco sobre el cual actúa la organización y donde la misma debe intervenir en cuanto algún cambio se produzca. Todas las personas entrevistadas confluyen en la idea que Ecopetrol es una organización muy dinámica, siempre se están gestando transformaciones de diversas índoles: organizacionales, de procesos administrativos y de personal, y por supuesto de estructura. Otro punto de congruencia es que en medio de los procesos de transformación siempre deben existir niveles de claridad y liderazgo comprometido que permitan asumir con mayor facilidad las transformaciones.
	Colaborador	Evidentemente, se observa una tendencia afirmativa al concebir a la comunicación interna como una herramienta que apoya y dinamiza las perspectivas de cambio en Avianca,	En consideración a esta pregunta 14 de los trabajadores de Cruz Roja Colombiana asumen que la comunicación interna apoya de manera transversal las dinámicas de	Con respecto a esta indagación, la mayor parte de los colaboradores encuestados responden afirmativamente. Así pues, de 20 encuestados, 16 afirman que efectivamente la comunicación interna apoya y dinamiza el

Categoría	Fuente	AVIANCA	CRUZ ROJA COLOMBIANA	ECOPETROL
		pues la totalidad de colaboradores encuestados respondieron positivamente a esta pregunta.	cambio en su Institución, sin embargo, la mediana negativa corresponde a 6 personas de las 20 encuestadas, para quienes no es asertiva la comunicación en los procesos de gestión de procesos de cambio.	cambio en Ecopetrol. Por su lado, solo 4 colaboradores encuestados no confieren a la comunicación interna como una herramienta dinamizadora.
Cultura	Líder directivo	Se debe tener en cuenta que Avianca anualmente traza un plan de negocio, donde se encuentran los objetivos, estrategias, proyectos, responsables y fechas de cumplimiento. Toda vez que se tiene un tablero corporativo, los ritos y las costumbres se asocian internamente a lo que se debe hacer para el cumplimiento de esos objetivos. Hay unos valores: seguridad, puntualidad y amabilidad. De igual forma, hay unos ritos de cara al cliente, y en esos ritos se busca una manera de afianzar una cultura donde la promesa esté alineada con los hechos. Así pues, La comunicación juega un papel muy importante para dar el norte del rol que debe cumplir cada colaborador, para explicar a través de la pedagogía y para ejecutar reconocimiento.	La cultura organizacional en Cruz Roja se encarga de fidelizar la acción y el compromiso de los trabajadores a través de la creación de mensajes colectivos que generen identidad y que acerquen al trabajador a que sea partícipe de una cultura “somos Cruz Roja, todos somos una sola organización”. Además la filosofía y los principios doctrinales de la Institución, son perspectivas compartidas en todas las seccionales del país. La cultura, las costumbres y su aplicación son la guía que marca la diferencia entre las acciones que se ejecutan como una institución, que a pesar de ser de carácter privada tiene una alto compromiso para con sus comunidades, con el estado y la comunidad internacional.	De acuerdo a lo expresado en algunas entrevistas, Ecopetrol cuenta con una cultura “requerida” clara con el fin de apalancar el logro de la estrategia empresarial. La gestión de la cultura organizacional, está ligada con la identificación de los ritos corporativos que se espera, gestionen cambios y generen comportamientos en las personas, y que a su vez afiancen el tema de identidad corporativa y buenas prácticas. Finalmente, es claro que para los líderes entrevistados, la cultura organizacional debe responder a la estrategia empresarial y que cada vez que ocurra un cambio o transformación se deben revisar las acciones pertinentes para que esta cultura esperada no se vea afectada.

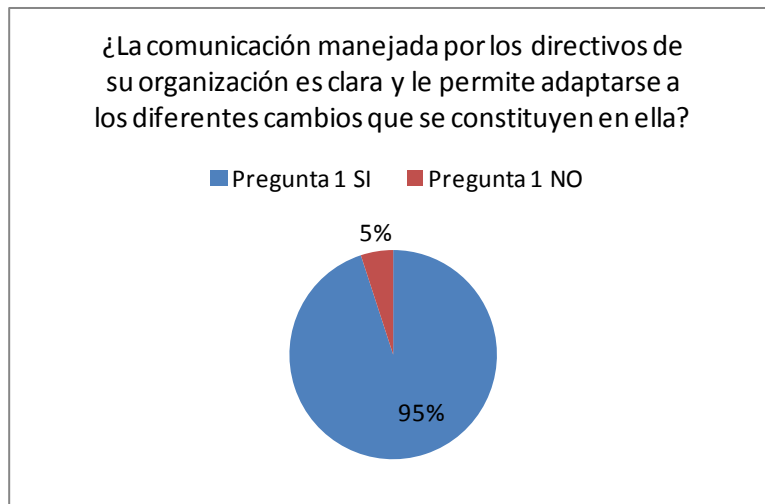
Categoría	Fuente	AVIANCA	CRUZ ROJA COLOMBIANA	ECOPETROL
	Colaborador	En esta pregunta se evidencia una clara división en lo que los colaboradores perciben como ritos y costumbres, pues de 20 personas encuestadas, 7 responden negativamente, esto traducido casi a la mitad de la muestra. Desde esta perspectiva, se refleja una partición en la receptividad en lo concerniente a cultura organizacional.	En lo referente a la segunda pregunta los trabajadores responden de forma positiva frente a las prácticas concernientes a ritos y costumbres en Cruz Roja Colombiana. 14 de los 20 encuestados aseguran que la cultura organizacional afianza el cumplimiento de la misión, visión y valores, mientras que el 6 restante de los encuestados son reticentes a estas actividades.	Evidentemente, los encuestados afirman que Ecopetrol implementa ritos y costumbres que responden al cumplimiento de la misión, visión y valores practicados, pues de 20 personas encuestadas, 19 contestaron positivamente.

Resultados de la aplicación del sondeo:

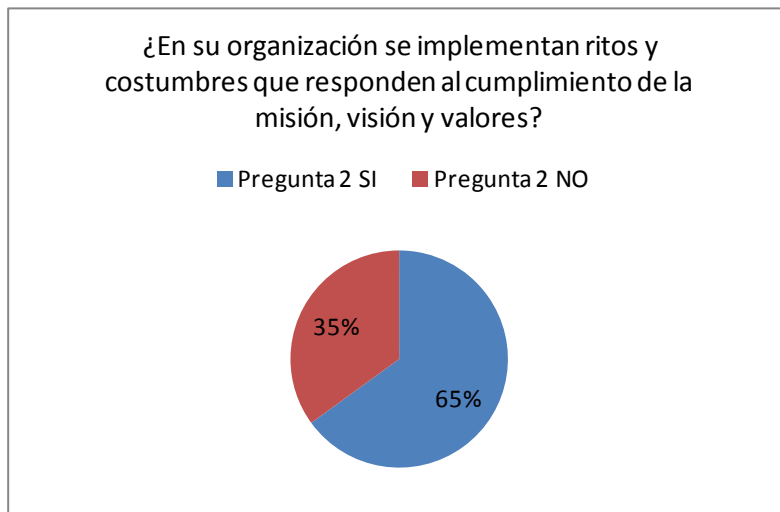
Ver anexo 02 “Sondeo a Colaboradores”



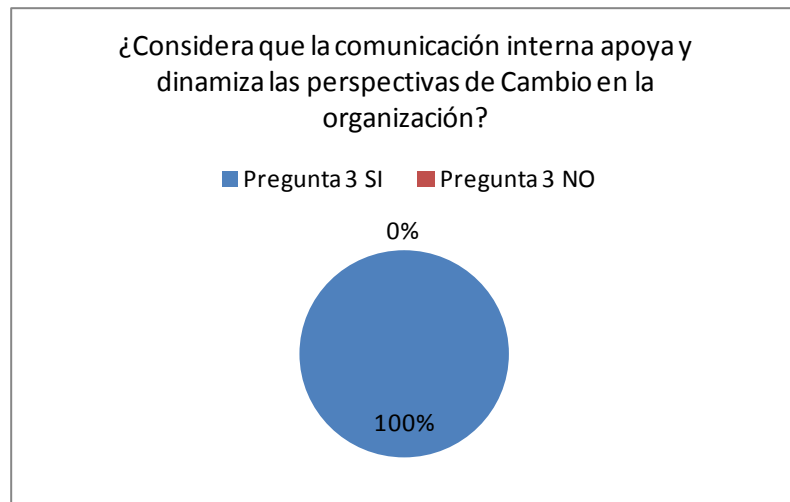
Pregunta 1:



Pregunta 2:

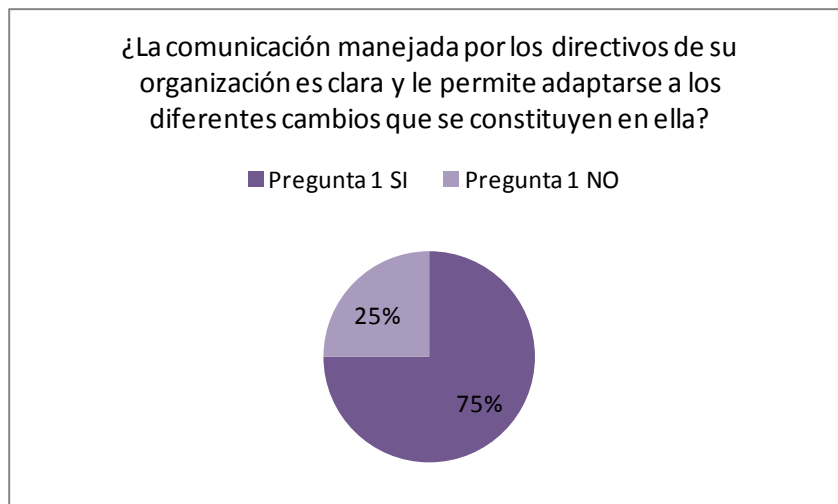


Pregunta 3:

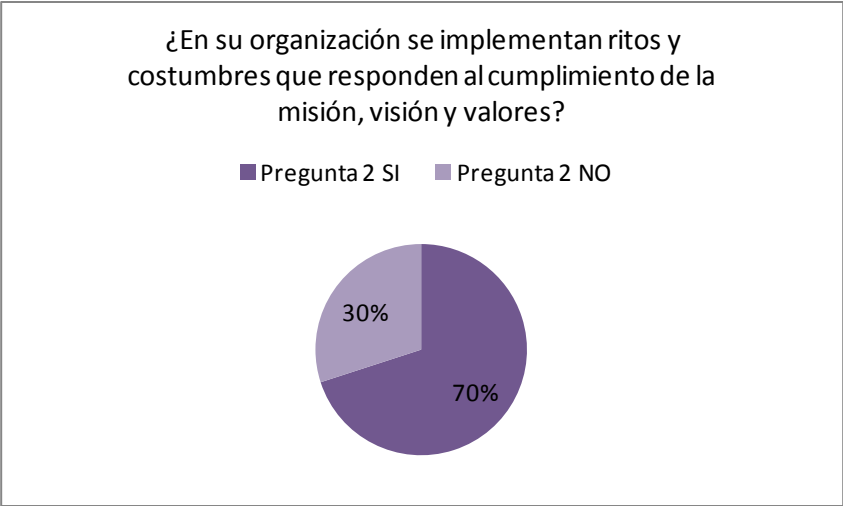


**Cruz Roja
Colombiana**

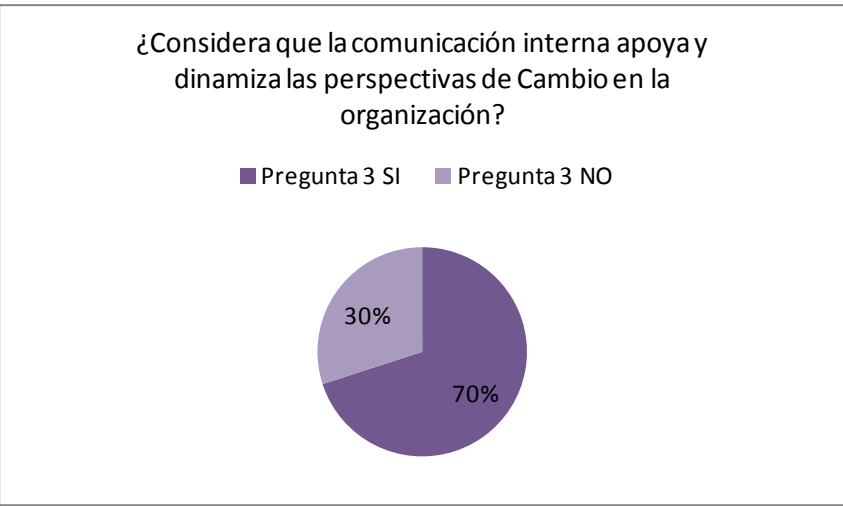
Pregunta 1:



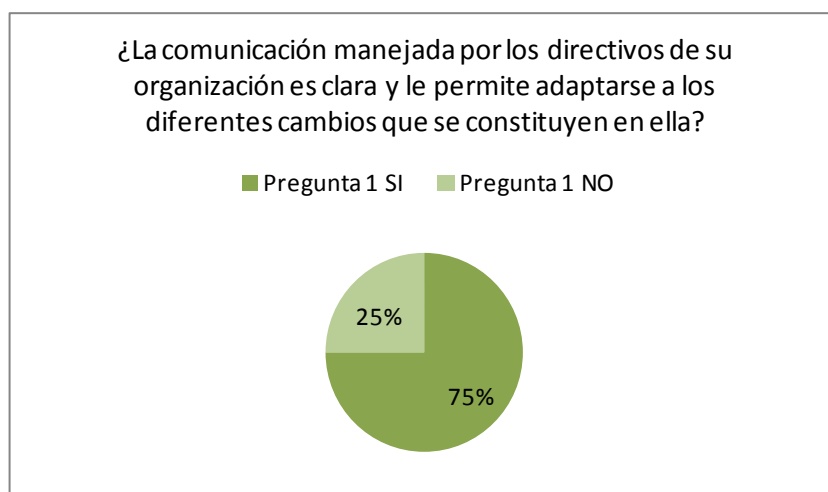
Pregunta 2:



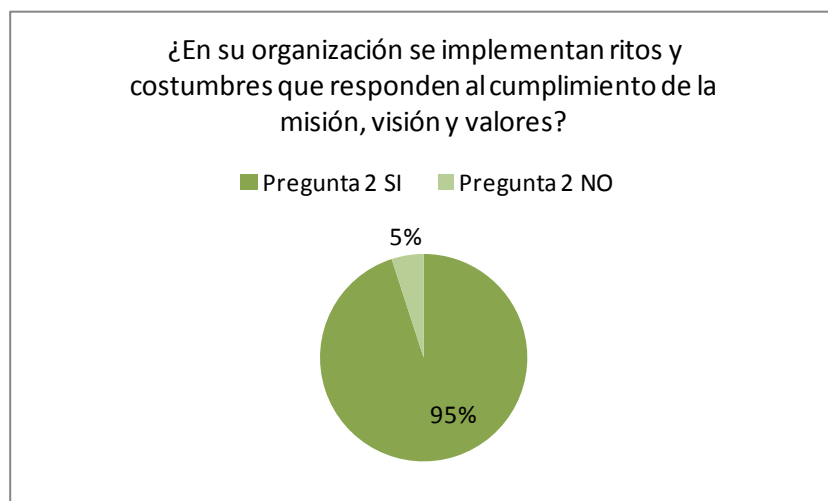
Pregunta 3:



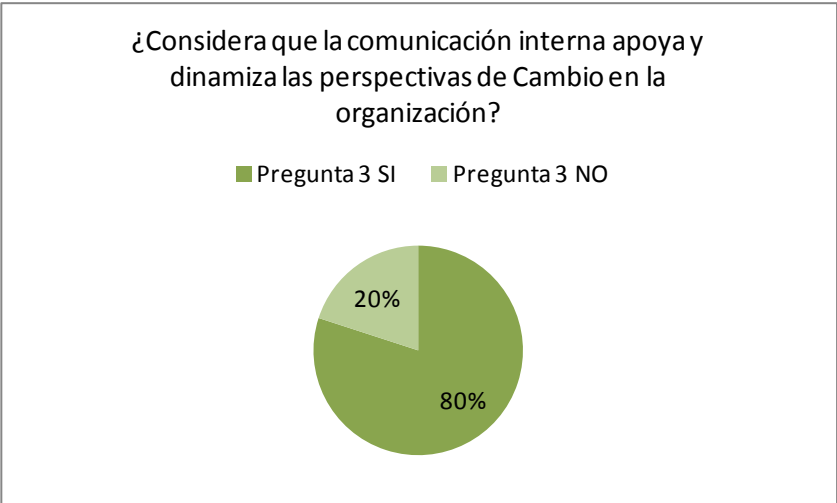
Pregunta1:



Pregunta 2:



Pregunta 3:



Análisis de los Resultados

En este apartado, se expone el análisis resultante de la aplicación de las herramientas de investigación implementadas (entrevista y sondeo) en las organizaciones estudiadas, de cara a los parámetros expuestos en el marco teórico. A partir del contraste de los tres ejes: Comunicación, Cultura Organizacional y Gestión de Cambio se visualizarán los casos corporativos de Avianca, Cruz Roja Colombiana y Ecopetrol.

Comunicación Organizacional

En esta investigación se plantea la comunicación organizacional como una de las tres variables de profundización, siendo esta una especie de concepto macro que soporta y articula las dos variables restantes: Cultura y Gestión de cambio organizacional. En este sentido, y al revisar los planteamientos de la comunicación organizacional para las Empresas seleccionadas, Avianca, Cruz Roja Colombiana y Ecopetrol, se puede concebir esta variable desde diversas dimensiones de cara al referente teórico:

En principio, la comunicación vista como la encargada de gestionar la información de carácter noticioso en los públicos internos y externos. Hablamos de la transmisión de mensajes entre un emisor y receptor y la divulgación de los productos o resultados de las diversas áreas organizacionales a través de los diferentes medios. Esta realidad permite a los integrantes de la

organización estar enterados de los acontecimientos que ocurren al interior de la empresa o de los eventos de la actualidad que repercuten en ésta.

Para García (1998):

“Existe una diferencia entre los acontecimientos de tarea y los de relación humana. Los de tarea se refieren a lo que acontece a los hombres como sujetos de actividades productivas. El contenido de esos eventos son los hechos, los procesos y el know how de actividades. A este dominio pertenecen las comunicaciones internas rutinarias que suelen ser simples, lógicas, racionales, directas, concisas, frías y muy previsible. Y de otro lado, los acontecimientos de relación humana son informativos y comunicacionales. Su contenido preferente son las ideas, las actitudes, las creencias, las opiniones y los valores: en suma, la cultura. A este dominio pertenecen las comunicaciones no rutinarias, que dan lugar a las noticias” (p. 8)

En el caso de Avianca por ejemplo, y en perspectiva a esta dimensión, es importante gestionar información con calidad para ser transmitida a los trabajadores, manteniendo siempre los canales oficiales como fuentes informativas. Aquí, algunas piezas como el Boletín interno de frecuencia quincenal o las cartas remitidas desde la alta dirección organizacional permiten comunicar-informar a todos los colaboradores de manera efectiva.

Para la Cruz Roja Colombiana se emiten periódicamente boletines concernientes a las noticias internas de mayor impacto durante el mes, un boletín para los trabajadores de la Sede Nacional y otro remitido a todo el cuerpo voluntario en el país. De igual manera se gestionan postales informativas que promueven y difunden las actividades de mayor pertinencia institucional. Con respecto al público externo, se transmiten boletines semanales direccionados a los diferentes periodistas y medios de comunicación dando cuenta de las acciones realizadas por la Institución humanitaria en cada rincón del país.

En Ecopetrol se cumple esta dimensión de la comunicación organizacional en tanto la Unidad de Comunicaciones Corporativas es la encargada de gestionar mensajes estratégicos en toda la organización a través de medios digitales como la Intranet IRIS, impresos mensuales como ‘Buenas noticias’ y audiovisuales como el noticiero ‘Primer Plano’ y ‘Ecopetrol TV’.

La segunda dimensión de la comunicación organizacional vista como el elemento facilitador que propicia escenarios de interacción entre las personas de la organización. Se habla de interacción cuando se suscita una comunicación directa, asertiva y dialógica entre líderes, colaboradores y demás trabajadores que integran la empresa. La comunicación organizacional entrará a definirse como ese elemento que direcciona, ordena, coordina y articula el conjunto de relaciones al interior de la entidad (Andrade, 2005).

De este modo, “la comunicación interna se puede entender como un patrón organizador de interacciones que se adecúa a los acontecimientos” (Almenara, 2005, p. 50). Para el caso de Avianca, se resalta el rol del Director de Comunicación en la organización, al ser generador de vínculos entre todos los públicos objetivos de la empresa. Se asegura que la estrategia debe comunicarse en cada hecho que pasa, con cada acontecimiento programado, con cada riesgo, con cada evento y con el manejo que se le dé a cada hecho que ocurre en la organización. Toda vez que se aplican estos elementos, se debe trazar una estrategia global para que estos se interrelacionen de una manera productiva.

En este orden, de acuerdo con el análisis de resultados, se observa que la totalidad de las personas encuestadas respondieron afirmativamente, al concebir a la comunicación interna como una herramienta que apoya y dinamiza las perspectivas de cambio en Avianca. Por su parte en la Cruz Roja Colombiana se encuentra atravesando un cambio estructural, por esta razón los directivos manifiestan la importancia de la construcción de redes dentro de la institución, no solo para mejorar los servicios al cliente interno, sino también al externo. Es así, que la comunicación es considerada por los líderes como un eje que se encarga de afianzar la razón de ser de la Entidad con los colaboradores, socializando lo que se quiere lograr y obtener los resultados y la proyección en cuanto al personal que hace parte de ella.

De esta forma, el 75% de los trabajadores encuestados asumen que la comunicación manejada por los directivos de la Cruz Roja Colombiana es clara y pertinente, de tal forma consideran que para ellos se facilita su adaptación a los cambios. Sin embargo, el 25% de colaboradores encuestados niegan tener claridad sobre los mensajes emitidos por los líderes de la Institución, con respecto a los cambios presentados en ella, exigiendo que se planteen estrategias de mayor pertinencia con el público organizacional.

Mientras tanto en Ecopetrol, además de utilizar la comunicación para notificar oficialmente acontecimientos y noticias que representan algún impacto en los colaboradores (a través de sus diferentes medios corporativos), la comunicación, directa interviene principalmente en la relación entre líderes y colaboradores en la generación de trabajo en equipo y camaradería para el logro de

los resultados organizacionales. Para la empresa es fundamental generar escenarios de comunicación directa en los diferentes niveles de cargo de la organización. Por esta razón, se definen reuniones sistemáticas y comités en los cuales se toman decisiones sobre temas estratégicos, desde el presidente y su gabinete de vicepresidentes hasta asegurar que la información baje hasta los demás colaboradores.

Finalmente, la tercera dimensión corresponde a la comunicación organizacional estratégica, Almenara (2005) afirma que la comunicación organizacional está íntimamente ligada al marco estratégico de cualquier empresa, toda vez que se define como: “un conjunto de estrategias, programas, medios y acciones. No cabe duda que contar con un modelo comunicativo ayudará a que los objetivos que se persiguen sean alcanzados con éxito” (2005, p. 47).

Nos referimos a la comunicación organizacional estratégica pensada como un todo, que gracias a la gestión lógica, planeada, rigurosa (en términos de proceso) y oportuna, permite impactar positivamente la cultura de la organización. Esto ocurre cuando a través de la información divulgada y discutida por los actores de la empresa, se genera en las personas de la organización un conocimiento que a determinado tiempo ratifica un comportamiento o por el contrario, lo transforma en uno nuevo.

Se trata de gestionar de manera integrada y coherente las distintas vertientes de la comunicación organizacional, siendo la comunicación una estrategia basada en el constante diálogo de las organizaciones, que asumen un rol comunicador para generar acciones que movilizan y transforman.

Así, cuando la comunicación se gestiona eficientemente genera redes y lazos de confianza entre los públicos de la organización, toda vez que existe una visión compartida manifiesta que involucra los roles y aportes de cada colaborador. Es posible señalar que una vista de la comunicación organizacional estratégica en la Cruz Roja Colombiana, es que la comunicación permite entender a sus colaboradores los cambios y de una u otra forma asumirlos como aspectos positivos para la organización. Semanalmente se propone el Comité de Gestión que consiste en reuniones de tráfico entre los líderes de la Institución, en ellas se plantean los aspectos o tareas a trabajar en equipo para optimizar procesos.

Posterior a dichos encuentros, cada Director de departamento convoca a su equipo para trabajar mancomunadamente en las necesidades trazadas para la Institución. En este caso, “la comunicación interna es el cuerpo de la neurona, puesto que debe llevar la información de lo que percibe la persona, hacía esa cabeza, garantizando un nivel de sintonía entre líderes y trabajadores de la misma” (Entrevista, Líder Cruz Roja Colombiana).

En perspectiva a la gestión del cambio organizacional y la función de la comunicación, en Ecopetrol se puede señalar que la comunicación es integradora, puesto que permite articular diferentes aspectos que gestionan las transformaciones de la empresa como lo son los espacios de capacitación, escenarios de seguimiento y control, liderazgo organizacional y acompañamiento. Para el caso de la Vicepresidencia de Talento Humano de Ecopetrol se desarrolló un módulo de comunicación interna dentro del proyecto ‘Genoma’ que gestiona la reforma de estructura y procesos alineados a la estrategia organizacional. Esto ratifica que la comunicación es considerada por la empresa como un elemento fundamental a la hora de gestionar estratégicamente procesos de transformación. “Todo cambio tiene que unirse con una amalgama que es la comunicación, porque permite permear el pensamiento y la actitud de las personas para que ellos asuman los cambios y participen en ellos” (Entrevista, Líder Ecopetrol).

A manera de conclusión para esta dimensión de la comunicación estratégica, “la comunicación es fundamental, pues es el medio que por excelencia refuerza el conjunto de creencias, hábitos y actitudes de las personas. Mientras las personas entiendan el porqué y el para qué del cambio se avanza un gran trecho, pues prepara el camino para que lo entiendan, asimilen y luego adopten el cambio”. (Entrevista, Líder Ecopetrol).

Cultura Organizacional

En relación a la Cultura Organizacional, uno de los ejes de la investigación, es importante resaltar que las organizaciones, al igual que los escenarios humanos, están trazadas por diversas

realidades que implican para sus integrantes la definición y el establecimiento de procesos sociales que les permitan relacionarse y reconocerse como sujetos.

Así pues, los miembros de una organización instauran acuerdos sociales a través de actos comunicativos y redes simbólicas que les permiten entender la organización, plantear visiones compartidas y adoptar las políticas que los rigen. En las tres organizaciones seleccionadas como objetos de estudio, se refleja un alto compromiso con la importancia de la cultura organizacional al interior de las empresas, toda vez que esta fideliza la acción de los colaboradores a través de la creación de mensajes colectivos que generen identidad, apoyando el logro de la estrategia mediante la práctica de diferentes ritos y costumbres (Scheisohn, 1997). Estas dinámicas sociales representan, como lo asegura Steve (1989) una fuerza social construida que respalda a las organizaciones. Este respaldo, cuando es asimilado por la organización, mueve a sus miembros pues les ofrece un significado y dirección en búsqueda de los objetivos institucionales.

En tal orden, para el caso de Avianca, se afirma la asociación asertiva de los ritos y las costumbres al marco estratégico que configura el deber ser de la organización. Se practican unos valores principales: seguridad, puntualidad y excelencia. De igual manera, se tienen establecidos unos ritos de cara al cliente, los que buscan la estrategia de afianzar una cultura donde la promesa esté alineada con los hechos.

La cultura entonces es manifestada en la materialización de los valores corporativos, en los comportamientos de los empleados y en las políticas internas y externas y su impacto con los grupos de interés. Así las cosas, en Avianca se implementan ritos y costumbres que responden al cumplimiento efectivo del marco estratégico, por ejemplo, semestralmente los colaboradores reciben un curso llamado ‘Taller Ser’, en el que se refuerzan los valores corporativos a través de la práctica en dinámicas lúdicas.

Así las cosas, es fundamental que la cultura organizacional soporte y brinde las condiciones para la ejecución de la estrategia. Ésta promueve en las personas la estructura simbólica y facilita acuerdos sociales compartidos con el fin de que los colaboradores generen una afiliación y pertenencia con la identidad de la organización y a su vez, ejecutan todas sus funciones en pro del logro de los objetivos definidos en el marco estratégico.

Para el caso de la Cruz Roja Colombiana, la cultura organizacional fideliza la acción y el compromiso de los trabajadores a través de la creación de mensajes colectivos que generan identidad y que acercan al trabajador a que sea partícipe de una cultura ‘Somos Cruz Roja’, un ejemplo de ello, se evidencia en la sección Valorízate de las Carteleras Institucionales donde se exaltan los valores corporativos y principios fundamentales, en este apartado los colaboradores manifiestan sus formas cotidianas de aplicar en el día a día la filosofía y los principios doctrinales de la Institución. Por tanto, “la cultura, las costumbres y su aplicación, son la guía que marca la

diferencia entre las acciones que se ejecutan como una institución” (Líder, Cruz Roja Colombiana).

De este modo, la cultura organizacional implica corresponder coherentemente a los valores de la empresa y a los de las personas que la integran. “Se habla de la compatibilidad de necesidades y valores entre los sistemas organizacionales y personales para que los comportamientos y acciones en general de las personas estén direccionados al cumplimiento de los objetivos y la misión de la organización” (Scheisohn, 1997).

Finalmente, Ecopetrol cuenta con una cultura ‘requerida’ clara, con el fin de apalancar el logro de la estrategia empresarial. La gestión de la cultura organizacional, está ligada con la identificación de los ritos corporativos que gestionan cambios y generan comportamientos en las personas, y que a su vez afianzan el tema de identidad corporativa y buenas prácticas. Así pues, es claro que para los líderes entrevistados, la cultura organizacional responde a la estrategia empresarial y cada vez que ocurre un cambio o transformación se revisan las acciones pertinentes con el fin de que la cultura no se vea afectada.

La cultura organizacional está enmarcada por artículos o características tangibles y herramientas que influyen en patrones de comportamientos sobre los empleados, los cuales son

directamente observables por los grupos de interés y demás clientes de la organización, por ejemplo los modelos de servicio y atención. Sin embargo Steve (1989) afirma:

“Los esquemas culturales de una organización no siempre son observables, puesto que estos también pueden influir y direccionar las creencias, formas de pensar y actuar en el mundo, significados, ideas y cosmovisiones de las personas que se ven impactados por la cultura de la organización. Este conjunto de pensamientos e intangibles, no son medibles pero tienen una representación importante y a veces común en las mentes de los trabajadores y otros públicos cercanos a la organización”. (p.67)

La gestión de la cultura organizacional, está ligada con la identificación de los ritos corporativos que gestionan cambios y generan comportamientos en las personas, y que a su vez afianzan el tema de identidad corporativa y buenas prácticas. Grosso modo, las empresas buscan generar conceptos de comunicación de identidad corporativa que motiven a sus colaboradores a direccionar sus creencias, ritos y costumbres en función del logro de objetivos, los que se vuelven parte del lenguaje de las empresas, que dentro de una integralidad deben reflejarse en comportamientos coherentes a lo deseado para el logro óptimo de los objetivos organizacionales.

En el caso de Avianca, la identidad corporativa es generada a través de campañas de fidelización, objetivamente en celebraciones y ritos que conciben pasión por la aviación comercial y la prestación de un servicio cálido y seguro para los viajeros. Además, la empresa también concede incentivos de motivación que forjan identidad y gusto por pertenecer a Avianca. A su vez, la Cruz Roja Colombiana fortalece su identidad corporativa a través de diferentes campañas externas, que se dinamizan también, al interior de la organización, uno de los casos renombrados hace referencia al mes de mayo con la celebración del cumpleaños de la Institución

en Colombia y a difusión masiva de la campaña Banderita, en la que los colaboradores refuerzan y manifiestan su compromiso y orgullo institucional.

Ecopetrol por su parte, por medio de programas de reconocimiento actúan sobre la credibilidad de los trabajadores en su empresa, “la empresa más grande del país”. La organización genera vínculos de fidelización y pertenencia con mensajes estratégicos como: Gente feliz, ética y pila, es gente Ecopetrol, estos son divulgados en los medios internos de comunicación, en escenarios corporativos, eventos, etc.

Gestión de Cambio Organizacional

Con respecto a la gestión de cambio, propuesta como el tercer eje transversal de la investigación, es relevante comprender que el presente estudio tuvo por objeto la indagación de los aspectos que apoyados desde la cultura organizacional y desde la comunicación, dinamizan y apalancan un resultado efectivo ante los públicos de interés, asegurando así, una respuesta favorable evidenciada en la aprehensión y asertividad de los cambios generados.

En el caso particular de las tres organizaciones seleccionadas como muestras de investigación Avianca, Cruz Roja Colombiana y Ecopetrol, los cambios son constantes y dinámicos, toda vez que ellos constituyen modificaciones estructurales que permean la realidad organizacional. Así pues, a continuación se iniciará un recorrido desde aquellos aspectos que se deben planificar en

perspectivas al cambio, de tal manera que a corto o mediano plazo, equivalga a una respuesta asertiva de cara a las transformaciones organizacionales. Para ello, se analizaron las percepciones de directivos y colaboradores de dichas organizaciones, en contraste con las referencias planteadas en el marco teórico.

En el caso Avianca, los líderes afirman frente al cambio organizacional que uno de los mayores retos, es alcanzar los resultados planteados en medio de una situación de cambio y para que esto suceda, se hace necesario que quienes hacen parte de Avianca, asuman con actitud atenta y total disposición los desafíos que se presentan en el entorno y el propio desarrollo de la empresa.

Es así, que se refleja una tendencia positiva frente a la gestión de cambio, pues los colaboradores aseguran que la comunicación manejada por los directivos es clara y permite la adaptación asertiva de los cambios que se constituyen en la organización. El 95% de las personas encuestadas respondieron positivamente, lo que evidencia la receptividad de los colaboradores de Avianca por los mensajes emitidos por los líderes de la empresa.

En la aviación y en Avianca en particular, el cambio ha sido siempre la norma y no la excepción. De allí que a través de todos los programas corporativos se reitere una y otra vez la capacidad de adaptación a un mercado cada vez más exigente evidenciado en la percepción de los

100% de los colaboradores encuestados. Para Matinez (2006) “una innovación puede obtenerse a través de distintas estructuras organizativas, de la realización de trabajos compactos y más asequibles que la forma actual o de una combinación de tecnología y marketing” (p.18).

En congruencia con lo anterior, para la empresa de transporte aereo gestionar el cambio significa apalancar el profesionalismo que genera la actividad aérea en la conformación de un equipo de trabajo excepcional, donde cada uno de los colaboradores ha sabido aportar lo mejor de sí, para mantener en alto la operación y el servicio, en tanto internamente se trabaja en la homologación de procesos y la captura de procesos.

En perspectiva a la gestión de cambio, en el discurso de los Directivos entrevistados en la Cruz Roja Colombia, se comparte la visión de que la comunicación es un eje que logra dinamizar la información ante los públicos de interés y les permite que interioricen los cambios que se efectúen en la Institución. Así, es posible inferir que la comunicación es igual o más relevante que el cambio mismo, según Aguilar (2003): “comunicar bien, no es un elemento circunstancial en un aspecto de cambio, sino un aspecto especial que debería ser contemplado con atención por parte de todos aquellos que promueven el cambio de la compañía” (p.227).

En consecuencia de lo anterior, la comunicación estratégica, se convierte en la mejor aliada de alta gerencia para hacer mensajes colectivos sobre los cambios, de tal modo que impactan los

públicos que intervienen o que se ven afectados en dicha gestión, como también lo manifiestan el 80% de los empleados encuestados en la Institución Humanitaria. En una perspectiva propositiva y enfocada en el futuro de la Cruz Roja Colombiana, los Directivos se refieren a la imperiosa necesidad de potencializar las estrategias referentes al clima organizacional, a través de la sensibilización del personal que actualmente hace parte de la Institución, ampliando espacios de desarrollo laboral como coaching y entrenamiento.

Para respaldar estas estrategias, es indispensable visualizar, como lo define Jackson (2006): “que el proceso de planeación en sí, puede ayudar a descongelar a la organización al convencer a las personas de su necesidad y hacerlas participar de las decisiones de cómo se va a cambiar” (p. 329).

Los Directivos conciben el cambio como una alternativa de crecimiento, mejora y desarrollo organizacional que no solo depende de la estructuración o reformulación de políticas internas, sino que precisamente, pretende establecer en los trabajadores ese rol de agentes que participan y hacen parte movilizador de las oportunidades que llegan y se reevalúan en Cruz Roja Colombiana. En el momento en que se conciba la comunicación estratégica como un eje integrador de perspectivas, los cambios se dinamizarán a través de la motivación del personal, así ellos se involucrarán al marco estratégico con el fin de hacer efectivos los cambios.

Con referencia a Ecopetrol, los líderes afirman que en el sistema de gestión de esta empresa de petróleos, se manejan tres grandes engranajes: Estrategia, Procesos y Cultura. Estos permiten entender el marco sobre el cual actúa la organización y donde la misma debe intervenir en cuanto a algún cambio se produzca.

Es por esto que, como lo afirma Manucci (2004): “para que la empresa pueda afrontar con éxito la complejidad del entorno competitivo cambiante debe aumentar su complejidad, aunque no tanto en su estructura (orden) como en su función y tratamiento de la información comportamiento” (p. 10).

Todas las personas entrevistadas confluyen que Ecopetrol es una organización muy dinámica, siempre se están gestando transformaciones de diversas índoles: organizacionales, de procesos administrativos y de personal, y por supuesto de estructura. Por esta razón, la comunicación corporativa interviene para reducir temas como la incertidumbre de los empleados, dirimir los ambientes de insatisfacción y permitirle a las personas expresar, a través de sus diferentes medios, sus puntos de vista frente a los cambios. Según lo sustenta Aguilar (2003): “todo proceso de comunicación autentica, modifica a sus interlocutores: cuando se escucha realmente a otro clientes, colaboradores, proveedores, cuando se lleva a cabo el proceso de cambio, cada una de sus fases requiere de las correspondientes acciones de comunicación” (p. 207).

En esta misma vía, se encuentran puntos comunes con el 80% de los colaboradores encuestados, quienes facilitan el cambio involucrándose voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente. Por tanto, se requieren niveles de claridad y liderazgo

comprometido que permitan asumir con mayor facilidad las transformaciones: “las sinergias organizacionales son un factor fundamental, todos los actores deben estar involucrados en el cambio, no podemos pensar que solo comunicaciones en referencia a la Unidad de Comunicaciones Corporativas de Ecopetrol lo puede resolver” (Líder Ecopetrol).

En conclusión de este apartado, las tres organizaciones están preocupadas por planear y aplicar cambios que mejoren su desempeño y que las haga más competitivas en un contexto mundial de cambios e innovación. Es por tanto, que un punto de convergencia entre las tres organizaciones mencionadas, es que en medio de los procesos de transformación, dinamizan canales informativos veraces como: Boletines, revistas, intranet, pantallas digitales y material P.O.P, tanto como personas líderes que trabajen comprometidas contribuyendo en la planeación, direccionamiento y comunicación de los cambios. De ahí que, la oportunidad de información y comunicación, se entienda entonces como una forma de generar confiabilidad ante los colaboradores para que se involucren con el dinamismo que exige el cambio.

Se piensa entonces, en una comunicación estratégica que, se convierte en la mejor aliada de alta gerencia para configurar mensajes colectivos sobre los cambios, de tal modo que se impacten los públicos que intervienen o que se ven afectados en dicha gestión y proceso.

CONCLUSIONES

Posterior a la sistematización, análisis y contraste de la información obtenida para la presente monografía, basados en la realidad organizacional de Avianca, Cruz Roja Colombiana y Ecopetrol, se concluyeron los siguientes aspectos que tienen puntos similares en lo concerniente a Comunicación, Cultura Organizacional y Cambio, pese a la diferencia de su actividad, unidades de negocio y objetivos estratégicos.

- Para Ecopetrol la comunicación es uno de los elementos que gestiona y facilita los procesos de cambio organizacional, puesto que es una herramienta dinámica y de diversa aplicabilidad. Con ella se genera información para todos los públicos de interés, a la vez que los actores involucrados en los procesos transversales a la organización interactúan en reuniones de equipo sistemáticas donde intercambian conocimientos y puntos de vista de cara a la definición de acciones que impacten positivamente la realidad organizacional.
- En lo correspondiente a Avianca y Cruz Roja Colombiana, pese a lo manifestado por los directivos en referencia a la importancia de la comunicación como elemento estratégico para la gestión de cambio, ésta se encarga únicamente de soportar actividades específicas, sin embargo esto no significa que la comunicación es la responsable de generar o alinear los imaginarios y prácticas de todos los trabajadores frente a la aprehensión de una cultura de cambio.

- Es claro que las diferentes manifestaciones de la comunicación al interior de cada empresa, trascienden en la cultura organizacional en tanto refuerzan creencias, justifican valores y promocionan mensajes estratégicos que consolidan y apalancan esa cultura requerida para el logro de los objetivos misionales.

En el caso de Avianca se implementan continuamente talleres de Identidad dirigidos por líderes de Talento Humano, del mismo modo, se realizan encuentros desde Presidencia, donde se refuerzan los valores institucionales.

Por su parte, en Cruz Roja se realizan encuentros mensuales de parte de Dirección Ejecutiva con cada departamento, donde se alinean estrategias para cumplir con los direccionamientos del plan de acción de cada área de trabajo. Con respecto a Ecopetrol, desde los medios corporativos se refuerzan los mensajes estratégicos que aluden al talento humano requerido para el logro de la estrategia empresarial bajo el concepto de “Gente Ecopetrol”.

- En Ecopetrol, la comunicación de cara a la consolidación de la cultura organizacional (en medio de la gestión de cambio) es un elemento dinamizador, en tanto colabora con la alineación de mensajes y apalanca la gestión y el logro de las metas. Se realiza un trabajo continuo y articulado en focos tan importantes como el liderazgo, con el fin de generar en sus colaboradores credibilidad, confianza y claridad frente al proceso de cambio.
- En Avianca, la comunicación es elemental en el fortalecimiento de la cultura organizacional, toda vez que sirve como medio que por excelencia refuerza el conjunto de creencias, hábitos

y actitudes de los colaboradores. Así pues, se fortalece la identidad corporativa, que motiva a sus colaboradores a direccionar sus creencias, ritos y costumbres en función del logro de objetivos. “Excelencia Latina”, por ejemplo, es un concepto que se instaura como parte del lenguaje de la empresa, que dentro de una integralidad se refleja en comportamientos coherentes al marco estratégico.

- En la Cruz Roja Colombiana, es parte de la cultura corporativa, la práctica continua de ritos y costumbres que alinean a los trabajadores de la organización humanitaria siempre basada en sus principios internacionales. Para ello, convocan y hacen partícipes a los trabajadores en la realización de mensajes que motivan a sus demás compañeros a trabajar por la acción humanitaria, fidelizando su compromiso social desde sus diferentes roles y perspectivas.
- Un punto de encuentro entre las tres organizaciones, hace referencia a que en medio de los procesos de transformación se gestionan dinámicas comunicativas apalancadoras del cambio. Sin embargo, no se genera el impacto ideal en los niveles de claridad y liderazgo comprometido. De ahí que, se hace evidente que la oportunidad y calidad de la información que brindan los líderes a sus colaboradores debe ser más eficiente.
- El cambio organizacional en Ecopetrol apunta a consolidar una gestión por procesos que le permita a la organización lograr sus objetivos de manera estandarizada. Aunque se informa esta realidad de manera oportuna en los diferentes medios de la organización, es necesario que

se consoliden más procesos de comunicación interpersonales que facilite a líderes y jefes de áreas entablar conversaciones más directas con sus colaboradores para dinamizar el entendimiento y la aprehensión de una visión única y compartida frente al proceso de transformación.

- En Cruz Roja, la relación entre la cultura corporativa y cambio es transversal para los directivos, puesto que desde su gestión direccionan el fortalecimiento de principios y valores que determinen un proceso que permita intervenir a sus trabajadores en las transformaciones, sin embargo, no se ejecutan estrategias que promuevan y proyecten la apropiación de estos comportamientos en el talento humano.
- La comunicación en la Cruz Roja debe ser vista como un proceso transversal de la organización. Esto requiere establecer planes operativos reales, estratégicos y medibles, que permitan focalizar las actividades y las acciones que se desarrollan, con el fin de articular mensajes organizacionales que permitan tener un impacto positivo en los públicos internos y que finalmente repercuten de forma contundente en el comportamiento de los colaboradores.
- La cultura organizacional en Ecopetrol responde a la estrategia empresarial en tanto se realiza una gestión continua del talento humano requerido en términos de desarrollo, aprendizaje, y

compensación. En este escenario la comunicación interna corporativa permite fortalecer y mejorar la percepción y sentido de pertenencia de los colaboradores con la empresa por medio de campañas comunicativas, eventos de ritualización y reconocimiento. Así pues, el buen logro de dichas acciones estratégicas potencian la lealtad y el compromiso de los colaboradores, en torno a la misión, visión y valores corporativos.

- Algunos de los elementos de la cultura que se presentan en la realidad organizacional de las tres empresas analizadas, pensados para gestionar, facilitar y asegurar los procesos asertivos de transformación interna son:
 - ✓ La interiorización de la filosofía institucional (valores, ritos y costumbres) de la organización.
 - ✓ La participación activa de todos los actores involucrados (líderes y colaboradores) en el proceso de cambio.
 - ✓ La generación de competencias organizacionales en el talento humano que integra la organización.
 - ✓ La identificación de líderes de opinión que multipliquen mensajes claros y articulados a la estrategia de cambio.
- La comunicación estratégica se convierte en la mejor aliada de alta gerencia de Avianca para crear mensajes colectivos de la organización sobre los colaboradores. Además de la diversificación de medios y canales empleados para este fin, es indispensable el rol que adquiere el vocero (Líder Empresarial), puesto figura como la persona de mayor idoneidad y

credibilidad ante los colaboradores para informar de forma directa el acontecer de la organización.

Lecciones aprendidas

En el recorrido investigativo y en la inmersión como comunicadores sociales para la paz dentro del escenario organizacional, se concluyeron algunos puntos que se presentan a continuación como lecciones aprendidas del rol del comunicador al interior de la dinámica corporativa.

En primera instancia, es relevante hablar de una comunicación que sea estratégica y global en la organización, de tal manera que direcciona sus alcances hacia el logro de los objetivos institucionales, dinamizando canales y flujos de información efectivos para los públicos de interés.

Por otro lado, es necesario hablar de la capacidad creativa del comunicador para impactar la totalidad de públicos de la organización. Si bien es cierto, una estrategia puede ser acogida por un buen porcentaje de la organización, sin embargo se deben diseñar mensajes estratégicos que fortalezcan y apalanquen los resultados esperados. A su vez, el comunicador para la paz debe propiciar escenarios de participación, donde se formulen espacios de confrontación entre líderes y colaboradores, optando por la comunicación horizontal. De este modo, dichos actores se reconocerán desde la alteridad, robusteciendo su capacidad de trabajo en equipo.

Finalmente, el comunicador social para la paz tiene como propósito trabajar para fortalecer la capacidad de los socios de valor de la organización. Así pues, a través de la capacitación y desarrollo de competencias humanas, organizacionales y operativas de los colaboradores y líderes se verá reflejado el trabajo mancomunado de dichos actores para adaptarse a los cambios.

PROPUESTA

‘ÁGORA Virtual’

Objetivo General:

- Guiar estratégicamente a líderes empresariales que dirijan escenarios de cambio organizacional a través de Ágora, un documento virtual que soporta la gestión y facilita la comunicación efectiva con los integrantes de sus equipos.

Objetivos específicos:

- Formular puntos focales que los líderes empresariales deben dinamizar y fortalecer en las organizaciones tras la gestación de un cambio corporativo.
- Apoyar la gestión estratégica de la cultura corporativa en un proceso de cambio organizacional a través de un documento virtual.
- Brindar herramientas y tácticas que optimicen la relación de los líderes con los socios de valor (colaboradores).

Descripción de la propuesta:

En la Antigua Grecia, existía una plaza en la cual solían reunirse los integrantes de la asamblea que representaba a todos los ciudadanos, un escenario donde la comunicación directa, la palabra y las decisiones eran protagonistas en la resolución de conflictos, la búsqueda de respuestas de la vida social y política y la gestión de transformaciones que beneficiaran a todo el

pueblo. Años más tarde, ese lugar fue sustituido por el mercado y se convirtió también en el centro económico de la ciudad griega, lo cual no impidió que la noción como punto de encuentro desapareciera, por el contrario, llegó a ser el inicio de las nuevas polis.

Se habla del ágora, palabra que etimológicamente proviene del *Ageiren* que significa reunir. Así pues, se presenta 'ÁGORA Virtual', un documento digital de 20 páginas que sirve de guía y refuerzo para líderes empresariales que se encuentren apoyando procesos de cambio dentro de su organización.

Los contenidos del documento están diseñados de manera estructurada, sustentados en un desarrollo teórico - práctico, escritos de manera sencilla y dinámica. Todo esto, con el objetivo de consolidar una herramienta que permita a líderes empresariales pensar y entender la comunicación como un elemento estratégico que soporta y facilita la gestión organizacional con los integrantes de sus equipos, en medio de escenarios de cambio o transformación de la empresa.

ÁGORA Virtual es un insumo proyectado para mejorar procesos de comunicación y liderazgo. A su vez, se sugiere que esta herramienta esté alineada a un programa de acompañamiento y coaching enfocado a desarrollar y fortalecer habilidades y acciones que faciliten la gestión de transformaciones al interior de las empresas evitando el margen de impactos negativos en los públicos internos de la empresa, de cara a la cultura organizacional que esta proponga.

Justificación del producto:

Las dinámicas de cambio organizacional siguen siendo una constante en el devenir contemporáneo, que el mercado mundial exige a diario. Este asunto no solo hace parte de la transformación de normativas y políticas donde se ajusten y replanteen las nuevas necesidades que configuren el crecimiento de la organización desde su estructura, sino que también, convoca un gran esfuerzo desde la capacidad que tiene la organización para capacitar a sus líderes para el cambio y gestionar su talento humano con miras hacia el logro de los mejores resultados empresariales.

ÁGORA Virtual es un documento que guiará y complementará estratégicamente a los líderes que dirigen cambios y nuevas alternativas organizacionales, desde conocimientos prácticos y aportes teórico- prácticos que serán respuestas al devenir que se presenta en el complejo escenario organizacional actual.

En este orden de ideas, ÁGORA Virtual es un producto comunicativo creado para fortalecer las habilidades de gestión de líderes empresariales que apoyen procesos de evolución en sus empresas. Un documento virtual que a través de la articulación de temáticas concernientes a la cultura organizacional, la comunicación efectiva y cambio corporativo, se desarrollarán prácticas claras, sencillas e innovadoras, con elementos que mejoraran la efectividad de su capacidad de gestión y liderazgo frente al cambio, de tal modo que pueda actuar como agente multiplicador y efectivo con los públicos de su organización.

Estructura Ágora:

- Portada Ágora
- Introducción
- Capítulo I: Comunicación
 - Comunicar el cambio
 - Comunicación y equipo
- Capítulo II: Cultura organizacional
 - Lo que somos y debemos construir
 - El compromiso de la acción
 - Talento: Competencias Organizacionales
- Capítulo III: Cambio organizacional
 - La voz del cambio
 - Compartiendo visiones y transformando escenarios.

Producto final

Para ver el ÁGORA Virtual puede hacer clic en el siguiente enlace:

http://issuu.com/camilitamelo/docs/agora_virtual

REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2003). *La gestión de Cambio*. Barcelona: Ariel S.A.
- Aguilera, J. (2007). *Comunicación Empresarial. Plan estratégico como herramienta gerencial*. Bogotá: Universidad de La Sabana.
- Almenara, J. (2005). *Comunicación interna en las empresas*. Barcelona: UOC.
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. España: Netbiblo
- Blejmar, B. (2010). *Gestión de cambio organizacional*. Argentina: Santillana.
- Brenes, L. (2009, p.65). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*. Agora.
- Capriotti, P. H. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill.
- García, J. (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Días de Santos.
- Jackson, S. (2006). *Administración, un enfoque basado en competencias*. Thompson.
- Manucci, M. (2004). *Comunicación Corporativa Estratégica. De la persuasión a la construcción de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo.
- Martínez, L. (2006). *La gestión del cambio y la innovación en la empresa*. Madrid: Ideas Propias Editorial.
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona: Profit Editorial.
- Scheisohn, D. (1997). *Más allá de la imagen corporativa*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Steven, J. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Cole Publishing Company.

ANEXOS

Anexo 01

Entrevista a Directivos:

- ¿Qué elementos comunicativos de la cultura organizacional se requieren para el
1 . desarrollo asertivo de la gestión de cambio en la organización?
- ¿De qué manera considera que la comunicación afianza la cultura organizacional en
2 . un proceso de gestión de cambio organizacional?
- ¿Qué ritos y costumbres se implementan en la Organización con el fin de responder a
3 . los lineamientos del marco estratégico?
- ¿De qué forma la cultura organizacional contribuye en el rendimiento del talento
4 . humano de la organización?
- ¿Cómo se refuerza la cultura organizacional y la estrategia a través de la
5 . comunicación?
- ¿Qué papel desempeñan los símbolos materiales y el lenguaje en la cultura de la
6 . organización?
- ¿De qué manera se fortalece a través de la comunicación la identidad corporativa en
7 . directivos y colaboradores?
- ¿De qué manera la comunicación organizacional contribuye a optimizar el trabajo
8 . para asegurar un marco estratégico sólido dentro de la organización?
- ¿De qué forma la comunicación interna apoya y dinamiza las perspectivas de
9 . Cambio en la organización?

Anexo 02

Sondeo a Colaboradores:

Área: _____
Género: M _____ F _____

Sondeo sobre comunicación, cultura y cambio organizacional

Por favor dedique unos minutos para diligenciar este breve sondeo. La información que usted otorgue será tratada de forma confidencial y anónima y será fuente primordial para la mejora continua de los puntos indagados.

Preguntas:

1. ¿La comunicación manejada por los directivos de su organización es clara y le permite adaptarse a los diferentes cambios que se constituyen en ella?

SI _____ NO _____

2. ¿En su organización se implementan ritos y costumbres que responden al cumplimiento de la misión, visión y valores?

SI _____ NO _____

3. ¿Considera que la comunicación interna apoya y dinamiza las perspectivas de Cambio en la organización?

SI _____ NO _____

Muchas gracias.