



ÁGORA

VIRTUAL

Comunicación y liderazgo

Para la gestión del cambio

Contenido

Introducción.....	1
Capítulo I: Comunicación.....	2
o Comunicar el cambio	3
o Comunicación y equipo.....	8
Capítulo II: Cultura Organizacional.....	12
o Lo que somos y debemos construir.....	13
o El compromiso de la acción.....	16
Capítulo III: Cambio Organizacional.....	18
o Dinamizando el cambio.....	19
o Compartiendo visiones y transformando escenarios	21
Glosario.....	24

Cristian Camilo Buitrago Avellaneda
Julieth Viviana Escobar Flórez
Leidy Camila Melo Parra

Diseño y graficación Angélica Calixto

Introducción

Las dinámicas de cambio organizacional siguen siendo una constante en el devenir contemporáneo y en las exigencias del mercado mundial actual. 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 entrenar 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.

ÁGORA Virtual es 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.

ideas escucha acompañamiento equipo visión compartida ideas información
Estrategia talento humano vocero compromiso oportunidad diálogo
veracidad

Capítulo I: Comunicación

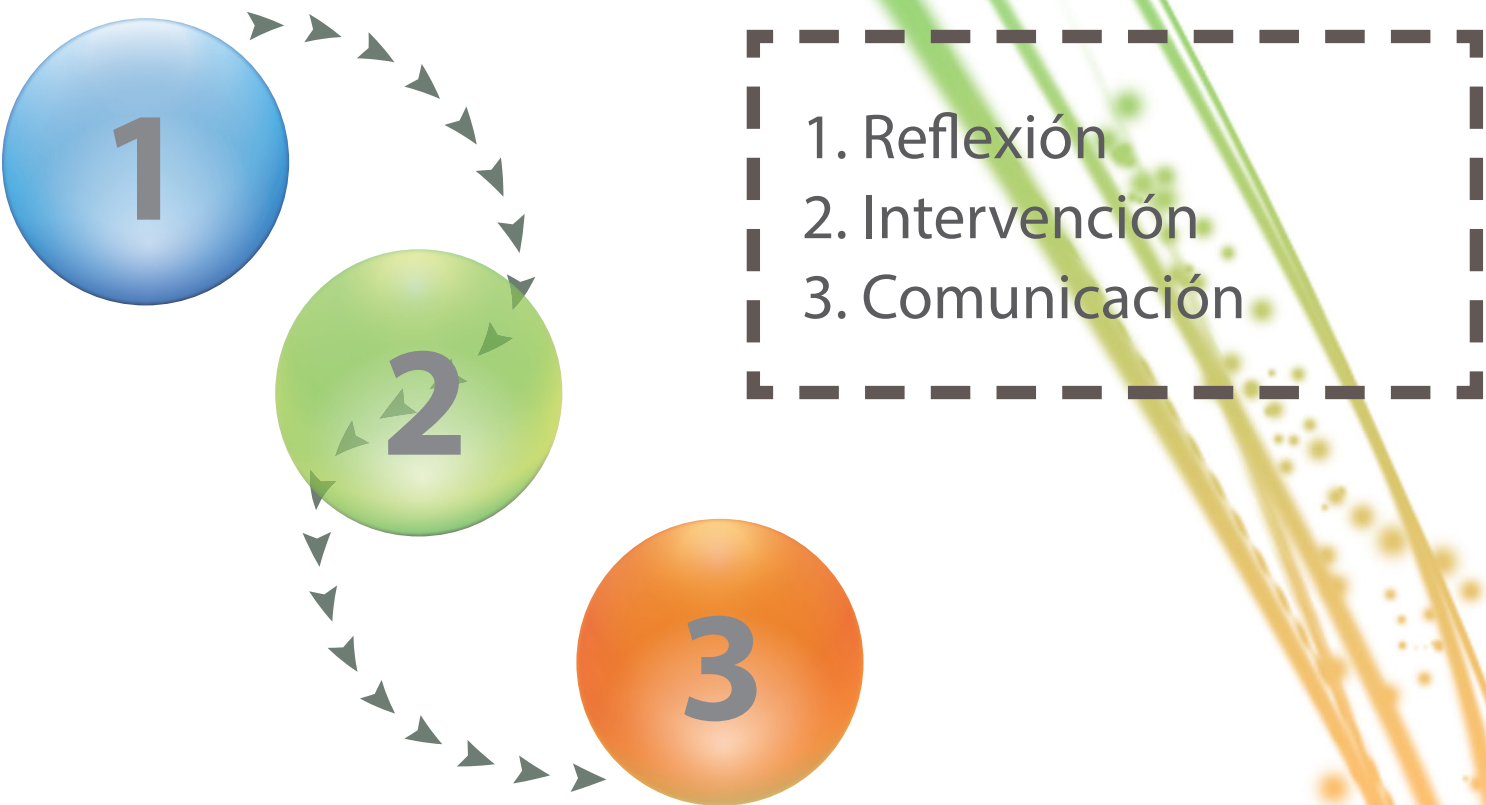
ideas escucha acompañamiento equipo visión compartida ideas información
Estrategia talento humano vocero compromiso oportunidad diálogo
veracidad

Comunicar el cambio

El líder que comunica es un líder transformador.

En medio de la gestión de procesos de cambio es fundamental que en su rol de líder siempre esté focalizado en generar nuevas condiciones de valor para las personas, este será un factor diferenciador al momento de acompañar y liderar dichos procesos. Recuerde que esta es una oportunidad para dinamizar la comunicación con su grupo de talento humano y gestionar el desarrollo de nuevas competencias organizacionales y personales en su gente, de acuerdo con el nivel que cada uno de sus colaboradores desempeñe en la organización (operativo, táctico o estratégico).

A continuación le presentamos tres momentos estratégicos que usted puede implementar con el fin de conseguir mejores resultados al momento de comunicar los cambios en su área u organización:



1 Primer momento: Reflexión

Antes de asumir la realidad organizacional de un cambio, es muy importante que en principio usted haga un proceso reflexivo que le permita como líder entenderlo. De cara a la comunicación con su equipo, le ayudará a mejorar sus conocimientos y le permitirá analizar preguntas y brindar respuestas que generen información a sus colaboradores con el fin de reducir la incertidumbre o el miedo que el cambio pueda causar.

Lo invitamos a responderse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el cambio y con qué objetivo lo realizaremos?
- ¿Cómo puedo facilitar la participación de las personas durante el proceso de cambio?
- ¿Cuáles son los nuevos conceptos y comportamientos que deben desarrollar mis colaboradores durante el proceso de cambio?
- ¿Quiénes pueden ser socios de valor para mi área en medio del proceso de cambio?
- ¿Cómo puedo mejorar durante el proceso de cambio el compromiso del equipo y mi credibilidad?
- ¿Qué tipo de acciones debo desarrollar para hacer que el cambio se interiorice en mis colaboradores y se sostenga en el tiempo?
- ¿Qué tipo de información debe transmitirse a los colaboradores y cuándo debe hacerse?

2 Segundo momento: Intervención

Durante la implementación de los cambios que puedan darse en su organización o área de trabajo le recomendamos seguir los siguientes consejos de comunicación para mejorar la percepción y nivel de credibilidad en su rol de líder:

Genere un plan de acompañamiento a través de una comunicación directa y transparente con sus trabajadores sin importar el nivel o cargo que desempeñen en la organización.

Defina y alinee un mensaje como líder que este articulado con la estrategia actual de la organización.

Desarrolle mensajes estratégicos que comuniquen los beneficios del cambio, segmentelos de acuerdo a las necesidades de sus colaboradores y comuníquelos de manera contundente cuando ellos se lo soliciten. No olvide fortalecer el mensaje a través de los escenarios de comunicación interpersonal.

Segundo momento: Intervención

Evite la difusión de mensajes erróneos o respuestas que no correspondan a la realidad (mentiras o informaciones parciales) mucho menos, genere promesas de valor que tal vez no pueda cumplir. Esto se podría traducir en un mal clima organizacional y la no aprehensión del cambio.

No guarde silencio frente a una opinión que pueda generar incertidumbre en su equipo de trabajo durante el proceso de cambio. Así pues, procure tener respuestas factibles y que correspondan a la verdad.

3 Tercer momento: Comunicaciones

En medio de los procesos de cambio organizacional, la comunicación se convierte en una herramienta fundamental para facilitar el entendimiento y acoplamiento de las personas a las nuevas condiciones de trabajo que traiga consigo la transformación de la empresa o el área. El objetivo de la comunicación y las acciones de sensibilización que usted lidere pueden variar según la coyuntura del proceso y el estado emocional por el que atraviesan sus colaboradores. Por eso es importante personalizar la comunicación para generar el mayor impacto positivo posible.

Así pues, el proceso de comunicación que usted como líder podría garantizar en medio de la gestión de cambio debe estar caracterizado por los siguientes factores:

Participativo

Utilice los recursos mediáticos, virtuales y de multimedia. En los procesos de cambio organizacional, los comunicados acartonados y muy formales no favorecen la recepción de la información cuando puede haber muchas preguntas por parte de los colaboradores. En la actualidad existen diversas tecnologías que le permitirían tener una mayor conexión y realimentación con su equipo en tanto a la comunicación refiere. Un foro de discusión virtual o un correo exclusivo para las dudas o inquietudes pueden ser buenas alternativas.

Persuasivo

La inteligencia emocional y el liderazgo transformador pueden ser herramientas de valor a la hora de identificar los escenarios donde es pertinente realizar una intervención con su equipo con el objetivo de iniciar un proceso comunicativo que brinde la información necesaria durante el cambio que se esté dando.

Basado en la evidencia

Omita todo tipo de promesas, la gente necesita datos y hechos reales para creer en los beneficios que el cambio pueda traer a sus vidas profesionales y personales

Orientado al entendimiento

Asegúrese de brindar la información de la mejor manera posible, más detallada y fácil de comprender. En cada intervención comunicativa que haga con sus colaboradores, pregunte si existen dudas aun cuando usted haya hecho aclaraciones.

Comunicación y equipo

Las personas no trabajan para usted, trabajan con usted.

A continuación le presentamos seis iniciativas que implican una mejora en los procesos de comunicación con su equipo y que usted como líder podrá poner en práctica durante su gestión:



Proporcione dirección y visión compartida

Dialogar con los integrantes de su equipo, individual o grupalmente, le ayudará a establecer una sola visión en tanto usted mantenga comprometidos a los demás, asegurándoles que la dirección a su cargo está enfocada en alcanzar el mejor interés para el grupo y para la organización. Esto implica supervisar el desempeño hacia las metas establecidas y proporcionar realimentación objetiva a cada uno de los empleados de manera sistemática. Esto le permitirá reconocer las potencialidades y talentos de cada uno y generar en ellos una sensación de reconocimiento.



Genere participación

Escuche y siempre valore las opiniones de sus colaboradores, eso le permitirá desarrollar un equipo más participativo. Esto implica confiar en las habilidades de los empleados para establecer su propia dirección y resolver constructivamente los conflictos organizacionales que puedan presentarse. Las reuniones se convierten en el escenario ideal para escuchar mucho y construir compromiso a través del consenso general. En definitiva hará que su equipo apoye la toma de decisiones que usted lidere.

*Las personas no trabajan para usted,
trabajan con usted.*



Desarrollar profesionalmente y a largo plazo

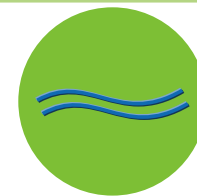
Un buen líder ayuda a los individuos a identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad de su gestión. Esto involucra establecer espacios de interlocución, diferentes a las reuniones, sentarse con el empleado y evaluar honestamente y de común acuerdo su trabajo realizado. El producto de este tipo de sesiones puede ser un plan de desarrollo establecido por el mismo empleado en su acompañamiento.



Comunicación: Motivación

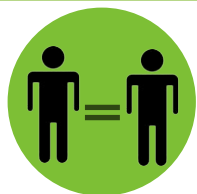
Olvide por completo que los empleados están en una organización para cumplir metas inmediatamente. Las órdenes e instrucciones en lugar de la comunicación caracterizada por la dirección y el acompañamiento, puede convertirlo en un líder a quien solo le importa supervisar, lo cual genera en su gente consecuencias negativas en tanto usted solo comunica el no cumplimiento de los objetivos, esto terminará por desmotivar a los empleados y perder credibilidad en su rol.

Comunicación y equipo



Crear armonía entre los empleados

Pasar tiempo cultivando relaciones con los colaboradores es fundamental para generar en ellos bienestar y confianza. No solo reconozca el logro de alguna meta específica, permítase valorar y premiar las características personales de sus empleados por medio de rituales de reconocimiento internos que beneficien el clima laboral del personal de su área. Puede hacer entrega de un diploma firmado por usted como símbolo de camaradería y trabajo en equipo, donde exalte las fortalezas de las personas de su área. Es una buena estrategia también para evitar las confrontaciones relacionadas con el desempeño y los imaginarios de la existencia de preferencias personales de su parte.



Dirigir con el ejemplo

Las acciones que usted ejecute son las que más comunican. Por esta razón, establezca y desarrolle comportamientos y actitudes que favorezcan el ambiente de su equipo de trabajo como: cumplir el horario laboral, saludar con respeto, delegar funciones, ser cordial. No olvide que la comunicación no verbal también cuenta.

No lo olvide:



Visiones
Compartidas



Generar
participación



Desarrollar a largo
plazo



Comunicación



Armonía



Ejemplo

Comunicación y equipo

*Las personas no
trabajan para usted,
trabajan con usted.*

Lider desarrollo Innovación equipo Identidad Creencias Lider
Valores confianza Redes Construcción oportunidad desarrollo

Capítulo II: Cultura Organizacional

Lider desarrollo Innovación equipo Identidad Creencias Lider
Valores confianza Redes Construcción oportunidad desarrollo

Lo que somos y debemos construir

En su equipo de trabajo está la clave del éxito

La ventaja competitiva básica de las empresas del siglo XXI no radica en los recursos energéticos, financieros ni mucho menos en la tecnología. La mayor ventaja competitiva de las empresas en este milenio radica en el nivel de preparación y de gestión del talento humano.

Entusiásmese, y siga entusiasmando

Si usted como líder pretende edificar la cultura organizacional en su empresa, tenga en cuenta que el talento humano es la clave del éxito de una empresa. De esta manera, una gestión eficiente debe crear una mejor calidad de la vida de trabajo, dentro de la cual sus empleados estén motivados a realizar sus funciones, a disminuir los costos de ausentismo y la fluctuación de la fuerza de trabajo.

La consolidación de la cultura en su organización puede enmarcarse en dos momentos: el reconocimiento y fortalecimiento. No olvide que su grupo de trabajo es la principal fuerza de apoyo en este proceso.

Trabajar con el Talento Humano para encontrar soluciones, es la tarea de todo líder



El reconocimiento

Para iniciar asertivamente un programa de reconocimiento, empiece por destacar la importancia que tiene el factor humano para el desarrollo de la organización. Hágales saber que conforman un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos, que ellos son los agentes capaces de observar y proponer mejoras a los procesos.

En este apartado, es muy importante hacer reconocimientos y dar incentivos a los colaboradores que se destaquen, no solo por acciones específicas que realicen, sino por los talentos y competencias que los hacen diferentes.

Diseñe un plan de incentivos que asegure el reconocimiento de su talento humano: premie sus logros y reconozca en ellos sus aptitudes.



El fortalecimiento

Si existe un aspecto que identifique a una empresa, cuáles son sus principios, objetivos y destino, ese es la cultura organizacional. En ciertas palabras es su ADN, su esencia primaria y fundamental, que le imprimirá valor a la marca, productos y servicios frente a clientes, proveedores y relacionados.

Para fortalecer la cultura organizacional en un proceso de cambio, es importante



El fortalecimiento

asegurar la interiorización de la filosofía institucional (valores, ritos y costumbres) de la organización, así como la participación activa de todos los actores involucrados (líderes y colaboradores) en el proceso de transformación.

Lo invitamos a revisar el siguiente cuadro comparativo con el fin de que identifique el estadio de crecimiento que presenta la cultura en su organización, y tome en cuenta la función de la misma:

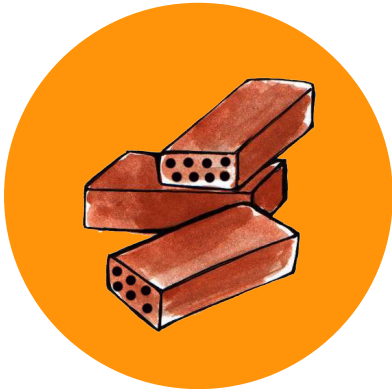
Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años	Se considera el agente que unifica a la organización. El líder debe gestionar una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa. Expansión geográfica	La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial. Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento. Falta de motivación para el cambio	La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.

El compromiso de la acción

En un proceso de gestión de cambio es indispensable que su rol esté enfocado en gestiones que respondan a la estrategia empresarial, apalancado por la gestión de la comunicación, fortaleciendo las redes internas de la organización, creando oportunidades de mejora en las condiciones del negocio, y fortificando tales coyunturas en situaciones de crisis o cambios organizacionales.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, usted debe tener en cuenta que las personas desean que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, y usted debe optimizar el trabajo conjunto entre su equipo de trabajo, asegurando minimizar el riesgo de que las personas vuelvan a la situación anterior.

Un líder que descubre competencias es un líder que edifica talentos



Enamore a sus empleados y genere confianza



No olvide que la confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Asimismo, los líderes que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ninguna de las partes se concentra en sus tareas y responsabilidades específicas.

Enamore a sus empleados y genere confianza

- 1. Involucre a los colaboradores en tareas significativas: los empleados valoran la asignación de labores que tengan sentido para su desarrollo profesional.
- 2. Ponga énfasis en las llamadas ‘zonas rojas de rotación’, es decir aquéllos segmentos en que exista un riesgo de que los empleados deserten (empleados con menos de dos años en sus cargos, individuos de 31 años de edad, o menos).
- 3. Hay que construir un liderazgo efectivo, tanto en la imagen de la compañía como en la de los directivos.
- 4. Ofrezca opciones interesantes que “enamoren” a sus empleados.

No lo olvide:



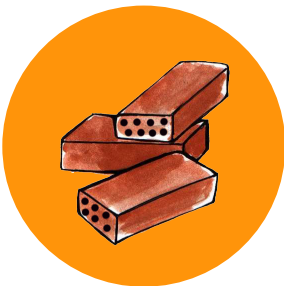
Entusiasmo



Grupo



Fortaleza



Edificar
Talentos



Generar
confianza

Desarrollo organizacional equipo Competitividad Tecnología Lógica
Equipo oportunidad Evolución Transformación Liderazgo
Evolución Diversidad Evolución Vanguardia Desarrollo organizacional

Capítulo III: Cambio Organizacional

Desarrollo organizacional equipo Competitividad Tecnología Lógica
Equipo oportunidad Evolución Transformación Liderazgo
Evolución Diversidad Evolución Vanguardia Desarrollo organizacional

Dinamizando el Cambio

La única certeza de la realidad humana, es el cambio

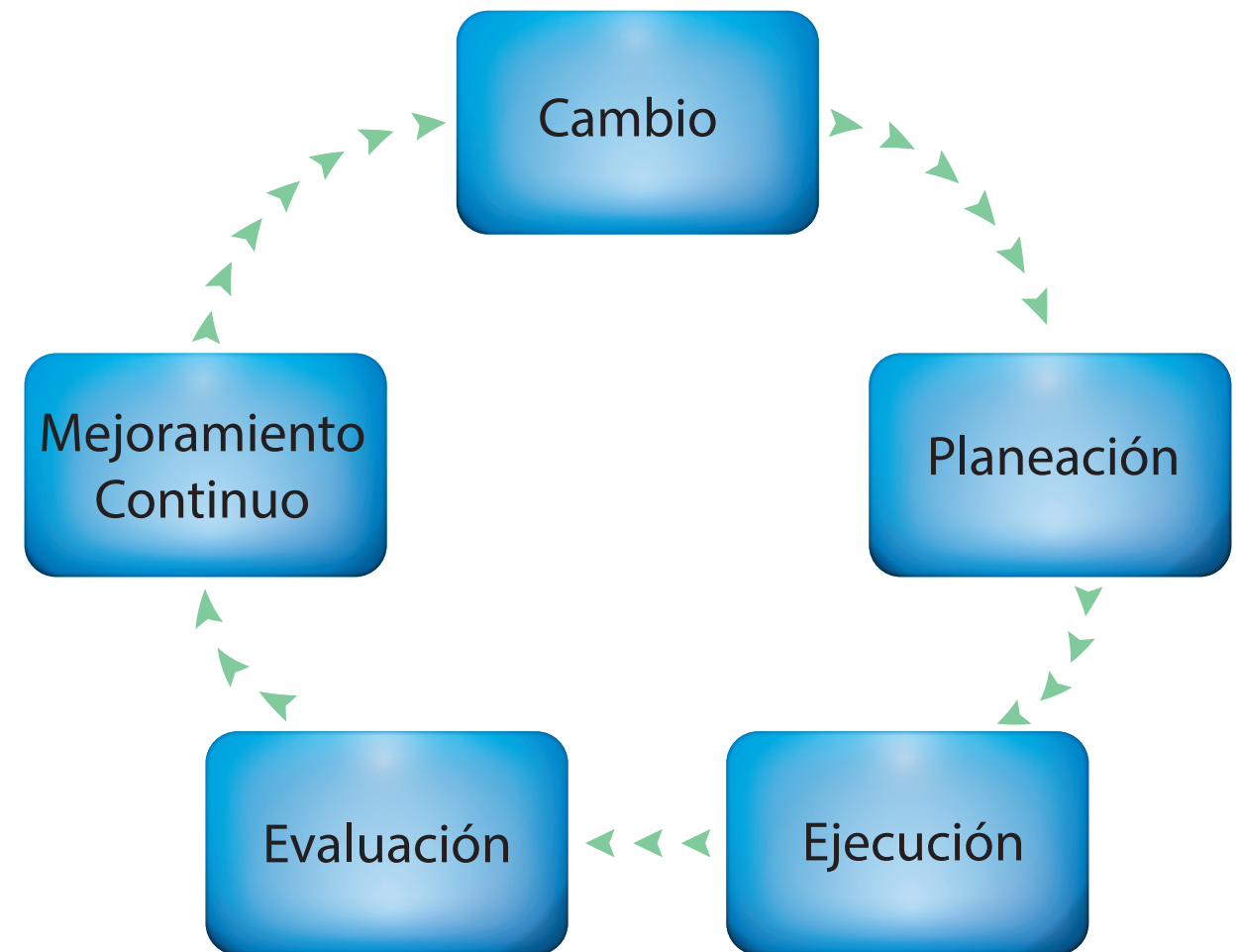
La premisa anterior es el punto de entrada para comprender que las dinámicas y transformaciones, son naturales y transversales a la realidad de los seres humanos que componen su organización. Usted como líder, debe motivar y manifestar este mismo efecto en la cotidianidad de sus equipos porque todos ellos cumplen un nivel protagónico en los cambios estructurales, económicos o culturales que surgen en el día a día de su empresa. Las visiones compartidas, la sinergia empresarial y la comunicación, serán claves estratégicas para que usted lidere un proceso que encamine la búsqueda de respuestas efectivas y sostenibles que posibiliten la reinención de esta nueva realidad.

¿Qué pautas debo conocer para iniciar el cambio en mi organización?

En un cambio planeado, usted sabrá cómo actuar y qué herramientas emplear para involucrar el talento humano de su organización. A continuación, se presentan una serie de pautas que los agentes de cambio pueden emplear para facilitar dicha situación:

Lógica Compartida: Este apartado se refiere a la necesidad de tener una visión participativa del cambio. Todos los niveles de la organización deben asumir una actitud favorable para gestar la transformación. Comunicarse siempre, con todos y ampliamente, es la misión del líder.

Dirección Estratégica: Se debe fijar una meta clave: El cambio. Para ello el líder debe contar con un equipo de trabajo que lleve a cabo la planeación, ejecución y evaluación de los cambios. Este lineamiento estratégico corresponde a procesos susceptibles a la innovación continua.



Cambios Integrales: Usted debe contemplar el cambio de manera global. Es importante asegurar procesos integrales en sus equipos de trabajo, de esta manera usted disminuirá riesgos, incertidumbres e inconformidades.

Educar para y en el cambio: el entrenamiento y la capacitación del personal es fundamental para asegurar la competitividad de su empresa. Además de motivar e involucrar a sus colaboradores, usted debe brindarle herramientas para prepararse a los nuevos retos del mercado.

Liderazgo Cohesivo: Recuerde que usted es el agente de mayor credibilidad en su organización. Usted es el vocero que es escuchado, el que brinda confianza y el que inspira la marcha y el desarrollo de los retos y objetivos empresariales.

Compartiendo visiones y transformando escenarios

La suma de las visiones compartidas es proporcional a las acciones de cambio

La gestión del cambio en su organización debe movilizar a cada uno de los trabajadores de acuerdo a los objetivos estratégicos corporativos. Por esta razón, las personas deben confiar, estar motivadas, y capacitadas respecto al cambio, pues en un proceso de gestión de cambio es indispensable la colaboración permanente de quienes han edificado parte fundamental de la organización.

Transformando escenarios y realidades

Los cambios no se realizan, ni se avalan de forma automática. Cada realidad organizacional es distinta y cada proceso se ajusta a las necesidades de cada empresa. El escenario se transformará dependiendo de las circunstancias particulares de cada organización, de sus recursos, del tiempo disponible para realizarlo y de las características de la cultura organizacional.

A continuación se presentarán cuatro niveles que permean los cambios en la organización.

1. Nivel Estructural: Este apartado se centra en el cambio de las estructuras organizacionales, suscita el cambio de relaciones, funciones en el organigrama, rediseño de puestos y modificaciones estructurales similares.

La claridad y la capacidad de la organización para comunicar los niveles de cambio estructural, evitarán la resistencia al cambio y la incertidumbre de los colaboradores frente a la existencia de la nueva dinámica corporativa.

Para reflexionar

¿En la organización hay claridad sobre la estructura organizacional, las funciones, los cargos y los roles de todos de los trabajadores?

¿En mi organización, todos los colaboradores conocen el organigrama, reconocen sus funciones, sus jefes y sus pares, fortaleciendo el trabajo en equipo?

2. Nivel Estratégico: En este margen se proponen modificaciones en aspectos concernientes al marco estratégico de la organización. La reformulación de objetivos estratégicos, la reorientación de la visión, guardando su esencia y razón de ser 'misión'.

Cuando se realizan estos ajustes que competen el interés de todos los públicos corporativos, se debe adelantar un proceso apoyado en estrategias de cultura y bienestar organizacional donde el colaborar conozca, reconozca y se haga 'parte de' esta nueva propuesta empresarial.

Para Reflexionar:

¿En mi organización trabajamos por fortalecer la identidad corporativa, nuestros trabajadores conocen y comparten los principios de la empresa?

3. Nivel tecnológico: Este principio se ve permeado por el mercado y la globalización que ha configurado actualmente, un trabajo esencial de los procesos técnicos en cualquier organización. En este nivel se efectúan nuevos métodos de trabajo.

Cuando se modifican esta clase de estructuras, se deben asumir procesos de capacitación y reactualización de 'Know how'.

Para Reflexionar:

¿La capacidad técnica de mi organización es proporcional a la capacidad de talento humano para la misma?

¿Desarrollamos grupos de trabajo para capacitar y actualizar a los colaboradores frente al uso de nuevas tecnologías?

4. Nivel Humano: Este último apartado es determinante. Acá recae la fuerza de los anteriores niveles, puesto que es el talento humano quien recibe, asume e inicia el trayecto para iniciar el cambio. Usted como líder debe reconocer en la alteridad la fuerza principal para efectuar cualquier nivel de cambio. Es importante reconocer las habilidades, expectativas, percepciones e interacciones de nuestros equipos.

Para reflexionar:

¿En la organización nuestros colaboradores se involucran en los cambios?
¿Hay diálogos colaborativos en los que se comunican las incertidumbres y preguntas de los equipos frente al cambio?



Glosario

- Colaborador:** Persona en cualquier tipo de modalidad de contratación que contribuye al logro de los objetivos de la organización.
- Competitividad:** Capacidad de desarrollo que posee la organización frente a sus recursos humanos, técnicos y económicos con el fin de responder con eficiencia a las necesidades de sus stakeholders.
- Crisis:** Situación compleja que representa una amenaza a los objetivos estratégicos, reputación o existencia de una organización.
- Identidad:** Todos aquellos aspectos que representan a la organización. Se refiere a la percepción que la institución tiene de sí misma. Es el reconocimiento, la personalidad, la distinción y la forma de proyectarse.
- 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.
- Lógica Organizacional:** Concepto que atribuye a la capacidad estratégica de la organización respecto al proceso de investigación, planeación, ejecución y evaluación de cualquier programa o plan que se realice.
- Mensaje Clave:** Mensaje sencillo, de contenido estructurado, que se planea estratégicamente para responder a temáticas de alto impacto entre los grupos de interés.
- Redes:** Equipos humanos que interactúan a través de un trabajo caracterizado por el diálogo de conocimientos, la interdisciplinareidad y la sinergia.
- Satisfacción:** Factor que indica la complacencia del colaborador frente a diferentes facetas en su trabajo. Éstas pueden estar ligadas a reconocimiento, beneficios, condiciones de trabajo, clima organizacional y desempeño laboral.
- Visión Compartida:** Cúmulo de valores y creencias comunes del entramado organizacional. A partir de la cultura corporativa, se consensuan puntos de convergencia, que se aproximan al alcance de los objetivos institucionales.



“Lo invitamos a concebir su organización de ahora en adelante como un Ágora, palabra que etimológicamente proviene del Ageiren que significa reunir. Es momento de iniciar esta transformación y su rol como líder es facilitar este proceso de la mano de su equipo de Talento Humano, con miras hacia el logro de óptimos resultados empresariales.”