

Del cambio cultural a la cultura de cambio

El rol de la comunicación en la transformación de las organizaciones

Escribe: Marcelo Manucci

Marcelo Manucci
Doctor en Ciencias de la
Comunicación
y autor del libro
El Impacto Corporativo



Las comunicaciones corporativas transitan un desafío importante en la vida de las organizaciones como interfaz de contacto con un entorno cada vez más cambiante. El contexto histórico actual está marcado por una vorágine de acontecimientos que impacta significativamente en la competitividad de empresas e instituciones. Frente a esta dinámica muchas organizaciones buscan implementar “procesos de cambio” o de “transformación cultural” para tener mejor capacidad de adaptación y de respuesta a las exigencias de su entorno social, económico y político.

El proceso de comunicación es un eje central en la implementación de un programa estratégico de transformación de la cultura corporativa. Ahora bien, en principio necesitamos definir de qué hablamos cuando nos referimos a “la cultura corporativa”. Consideramos a la cultura como una estructura en tres dimensiones: una dimensión simbólica que incluye principios y creencias que se manifiestan en la visión, la misión, la historia y los valores; una dimensión operativa que incluye reglas de funcionamiento y políticas de organización que se manifiesta en procesos, roles y funciones; y una dimensión ejecutiva que incluye conductas y métodos que se manifiestan en prácticas, técnicas y herramientas que utilizan las personas en sus acciones cotidianas.

Estas tres dimensiones que conforman la cultura corporativa son interdependientes. Por lo tanto, cuando se aborda un proceso de transformación hay que tener en cuenta que cualquier modificación en alguna de ellas genera efectos en las otras dos. Al intervenir sobre lo operativo (por ejemplo para cambiar determinados procesos), también se afecta lo ideológico porque son los principios y valores los que dan sentido global a las políticas y modelos; y esto tiene repercusión en las prácticas ejecutivas.

Muchas veces, las organizaciones, pretenden cambiar factores operativos: políticas o modelos (por ejemplo: políticas de responsabilidad social, políticas de relaciones institucionales, modelos de negocios, de calidad), sin contemplar la trama de significados corporativos, es decir sin revisar la coherencia con los valores y principios. Esta situación puede tener respuestas positivas visibles en el corto plazo, pero luego fracasan porque no tienen sustento porque no hay un

soporte ideológico que pueda darle sentido a estos cambios y por lo tanto las personas no se comprometen. En otros casos, se deciden cambios en la estructura de organización adoptando modelos estandarizados (por ejemplo: políticas de seguridad, de gestión administrativa, etc.), o importando procesos o profesionales exitosos sin revisar las políticas y los principios corporativos sobre los cuales se sustenta el cambio. El resultado es el mismo que en caso anterior: visibilidad en el corto plazo y fracaso en el mediano plazo.

En términos cotidianos, cuando nos preguntamos ¿cómo cambian las personas?, ¿por qué deciden cambiar?, ¿qué define el éxito de un programa o su fracaso?, vuelve a aparecer la comunicación como un factor clave. Las personas no se mueven directamente por la incorporación de datos; sino



que lo hacen a partir de una experiencia subjetiva que ordena los datos y les otorga significación.

La información no tiene una influencia directa sobre la acción de transformación. Lo que realmente mueve a la acción y al cambio personal es una experiencia subjetiva sobre los acontecimientos. Las personas se comprometen en base a lo que interpretan y construyen, esto surge al procesar datos e información a partir de determinadas cogniciones y emociones.

Por lo tanto, la transmisión de información no define el cambio porque las experiencias subjetivas están relacionadas con una gestión más compleja que involucra procesos cognitivos, emotivos y acompañamiento en la acción. Esto se debe trabajar por los canales clásicos de comunicación, pero también –y fundamentalmente– se debe crear un conjunto de espacios y soportes que permitan participación y expresión de las personas (por ejemplo reuniones de grupo, espacios de generación de ideas, entrevistas, espacios recreativos y lúdicos, etc.). El error más común es generar información mecánicamente (boletines, carteles, discursos, Intranet), ignorando las singularidades que generan distintas experiencias. De esta manera, el cambio se vacía de sentido y la experiencia se reduce a un conjunto de procesos burocráticos y mecánicos.

Una comunicación adecuada (que pueda contemplar factores cognitivos, emotivos e históricos) posibilita un ordenamiento de un proceso muy complejo y dinámico. Un programa de transformación consiste en el despliegue de



...cuando nos preguntamos ¿cómo cambian las personas?, ¿por qué deciden cambiar?, ¿qué define el éxito de un programa o su fracaso?, vuelve a aparecer la comunicación como un factor clave. Las personas no se mueven directamente por la incorporación de datos; sino que lo hacen a partir de una experiencia subjetiva que ordena los datos y les otorga significación.

una definición estratégica (que define el rumbo); que se materializa en determinados ejes de implementación (que definen aspectos operativos); que contienen programas de ejecución (que dan el marco ejecutivo a las acciones) articulando: objetivos de negocio o actividad que se necesitan desarrollar, objetivos de cultura que se necesitan para sostener la participación de las personas; y objetivos de proyección pública que se necesitan para mantener un protagonismo estratégico en el entorno.

Todo proceso de cambio enfrenta a las personas a una dimensión desconocida respecto de los acontecimientos. La primera reacción personal es incertidumbre y desconfianza. De esta manera, el proceso puede tener distintas experiencias. Se puede vivir como inquietante, apasionante, desafiante o todo lo contrario. Las ideas, emociones o aspectos históricos condicionan las percepciones del presente y definen las experiencias cotidianas. En este sentido, la comunicación es un factor clave en la gestión de estos elementos que marcan las posibilidades de transformar la vida cotidiana y el desempeño de los grupos y organizaciones.

El error más común es generar información mecánicamente (boletines, carteles, discursos, Intranet) ignorando las singularidades que generan distintas experiencias. De esta manera, el cambio se vacía de sentido y la experiencia se reduce a un conjunto de procesos burocráticos y mecánicos.

