

COMUNICACIÓN INTERNA, FACTOR DE ÉXITO EN PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Martha Aceneth Guzmán González*

Manuel Francisco Angulo Martínez*

RESUMEN

Hoy en día se evidencia la importancia que ha tomado la comunicación como herramienta de gestión y de cambio dentro de las organizaciones de todo tipo, su despliegue y aplicación se cristaliza dentro de las actividades cotidianas de funcionamiento de las organizaciones, así como en sus cambios estructurales y organizativos, que le imponen una economía y sociedad volátil. El ensayo en cuestión, pretende demostrar la importancia de un tipo de comunicación específico en las organizaciones, denominado *comunicación interna* como factor clave y efectivo de éxito para acometer los cambios de tipo organizacional que demandan las empresas; en su estructura se desarrollan conceptos como: comunicación desde el punto de vista de una acción humana; organización entendida como coordinación de recursos para lograr objetivos comunes; comunicación organizacional concebida como el flujo de información en el entorno de las empresas,

¹ *Ingenieros Industriales, estudiantes de último trimestre de la especialización Gestión del Desarrollo Administrativo en la Universidad Militar Nueva Granada –UMNG–.

asociadas al concepto de cambio organizacional; las fuerzas que influyen y promueven el cambio; los factores claves a desarrollar para lograr los objetivos propuestos; y por último se concluye con la relación entre la comunicación efectiva y el cambio en la organización.

El ensayo esboza e interrelaciona, los conceptos y elementos que deben tomarse en cuenta a la hora de aplicar un proceso de comunicación interna, en un contexto de cambio organizacional, demostrando que no existe cambio sin comunicación efectiva, y que la comunicación interna no es aplicable sin visión de futuro dentro de las organizaciones.

ABSTRACT

Today it shows the importance of communication has taken as a management tool and change within organizations of all types, application deployment and crystallizes within the daily activities of running the organizations and their structural changes and organizational, which impose a volatile economy and society. The essay in question, to demonstrate the importance of a specific type of communication in organizations, called *internal communication* as a key factor for success and effective to undertake the organizational changes that require such businesses: its structure and develop concepts : communication from the point of view of human action, organization understood as coordination of resources to achieve common objectives designed organizational communication as the flow of information in the business environment, associated with the concept of organizational change, the forces that influence and promote change, the key factors for achieving development objectives, and finally concludes with the relationship between effective communication and organizational change.

The essay outlines and interrelated, concepts and elements to be taken into account when implementing a process of internal communication in a context of organizational change, demonstrating that there is no change without effective communication, and that internal communication is not applicable short-sighted within organizations.

INTRODUCCIÓN

Siempre se ha dicho que el ser humano es social por naturaleza que interactúa permanentemente con la sociedad y que su función, está inmersa en su desarrollo permanente, donde el cambio es un factor determinante y una constante para su evolución; el cambio está relacionado con aspectos tales como la tecnología, la sociedad, la economía, la política y el medio ambiente, agentes fundamentales que se encuentran en un medio donde la premura genera reacciones inmediatas y cambios contundentes.

Existe un proceso por el cual el hombre ha logrado diferenciarse de los demás seres vivos, al conseguir exponer sus ideas, sentimientos, emociones, e interrelacionarse para desarrollar nuevos pensamientos y sobrevivir al cambio; este proceso, se denomina comunicación, ¿Quién duda hoy del poder y cobertura que tiene la comunicación?, las empresas y la interacción que tienen con el entorno, por supuesto no son la excepción; en ellas se conjugan permanentes cambios de toda índole que obligan a las mismas a estar en constante estado de alerta, apostando a nuevos y creativos modelos empresariales para asegurar su supervivencia, crecimiento y liderazgo dentro del mercado. Pero la implementación de cambios no se realiza por sí sola; en el desarrollo de políticas gerenciales se deben incluir a todos los miembros de la organización bajo un denominador común, donde la efectiva comunicación interna debe trascender y reflejarse como un valor agregado en la percepción que tenga el cliente externo en cuanto al producto o servicio ofrecido; comunicarse es un estado que permite visualizar las expectativas

del otro y contrarrestar las diferencias y dificultades que se puedan presentar.

Dentro de este proceso es fundamental que exista una permanente retroalimentación y feedback, toda vez que cambiar es un proceso que requiere de tiempo y adaptación, en la mayoría de los casos es asumido de forma negativa con cierta predisposición, ya que involucra perder el equilibrio hasta el momento del logro o propósito; la resistencia es una reacción natural, predecible y humana. Sin embargo, en la actualidad existen organizaciones que trabajan continuamente en el tema y que mejoran y aumentan su cobertura y participación tales como: la empresa Deloitte, líder en procesos de auditoría, consultoría y asesoramiento financiero, quienes comparten la definición de cambio organizacional como la: *Reorientación estratégica, modelamiento de procesos, implantaciones de tecnología y fusiones y adquisiciones.*

La falta de planeación y la deficiente comunicación pueden generar inestabilidad, resistencia y desconcierto; es por esto que cuando se transmite información sin claridad se comunica confusión; por eso los gerentes deben transmitir a la organización estrategias que generen tranquilidad y confianza dentro de la compañía.

De igual forma es importante aplicar un adecuado coaching dentro de los procesos organizacionales y a todo el capital humano, como lo indica la licenciada Lorena Steinberg en su artículo *Comunicar el cambio, cambiar la comunicación* “*Cuando un cambio no es comunicado claramente produce pérdida de confianza, incertidumbre, entropía, patologías comunicacionales y una baja de la productividad. Todo cambio solo podrá concretarse si la organización puede proyectar, a través de sus valores, la visión que se le propone*” (Steingberg,2010). Al analizar el desarrollo empresarial y

administrativo de empresas de efectiva gestión y buenas prácticas empresariales, se observa generalmente que existe en ellas, una marcada relación e interacción entre la comunicación interna y la introducción de cambios organizacionales exitosos. Lo anterior nos lleva a plantear la tesis que la comunicación interna efectiva en las empresas, es un factor de éxito en los procesos de cambio organizacional, y es por sí misma un instrumento de gestión que permite alcanzar de manera eficiente y productiva el rendimiento en términos humanos, financieros y administrativos que generan valor, desarrollo humano y motivación de todo el capital intelectual que lo conforma.

Para comprobar la anterior afirmación, es necesario conocer de manera práctica y a partir de autores reconocidos, la verdadera incidencia de la comunicación interna en procesos de cambio en las empresas y analizar profunda y detalladamente, el entendimiento de los conceptos de comunicación organizacional interna, procesos de cambio organizacional, así como de la relación mutua y dependencia de estas dos temáticas; haciendo referencia a casos empresariales reales que sirvan de comparación y estudio para reafirmar y justificar la tesis planteada.

Con este documento se pretende mostrar las herramientas claves para que se efectúe un adecuado y efectivo proceso de comunicación interna, que sirva como base y modelo para empresas que presenten dificultades y de esta forma afrontar los cambios y desafíos que se generen en el mundo actual, garantizando el bienestar y efectividad de las personas involucradas en este proceso.

COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicación y Organización

Para explicar el concepto de comunicación interna aplicado en las empresas y organizaciones debemos inicialmente establecer, la connotación y significado básico del término *comunicación*; en primera instancia se debe explicar la comunicación como un proceso netamente humano que diferencia al hombre de los demás seres vivos; es la oportunidad de encuentro y conocimiento con el otro, plantea una gama de posibilidades de interacción en el ámbito social, porque es allí donde ella tiene su razón de ser, ya que así las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan su crecimiento y desarrollo.

La etimología de la palabra *Comunicación* nos lleva al vocablo latino *Comunis* que significa *común*. De allí que, comunicar, simbolice transmitir ideas y pensamientos con el objetivo de ponerlos *en común* con el otro. Así pues, necesariamente, la misma exige la utilización de un código compartido.

Cabe resaltar que comunicación es “una interacción social por medio de mensajes” (Fiske, 2010). Por su parte, Antonio Pasquali afirma que: “la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social empieza a configurarse justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social, para este autor el término debe reservarse a la interrelación humana, al intercambio de mensajes entre hombres(...)” (2010).

Así pues, existen seis elementos que hacen posible la comunicación entendida como proceso humano a saber: emisor, receptor, mensaje, acción, canales o medios, retroalimentación, barreras o ruidos. La comunicación comienza con un emisor que desea enviar un mensaje a un receptor. El emisor debe codificar el mensaje y seleccionar un canal de comunicación que sea capaz de transmitírselo al receptor. Cuando se trata de transmitir hechos, el mensaje puede estar codificado en palabras, cuando se trata de transmitir sentimientos, este puede codificarse en lenguaje corporal o en el tono de voz.

En un mundo globalizado y competitivo como el de hoy, las empresas cualquiera sea su naturaleza y tamaño se ven enfrentadas en su entorno a constantes cambios. Los cambios organizacionales implican la variación y normal desarrollo de la operación de la empresa y en su cultura organizacional, es decir, en la forma de hacer y pensar tanto a nivel formal como informal. Las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes en ámbitos como el empresarial, Iván Thompson lo ha conceptualizado así:

El término organización es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto tiene dos significados: El primero, se refiere al conjunto de elementos que actúan, interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo se refiere al resultado de coordinar disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros), y las actividades necesarias, de tal manera que se logren fines propuestos (2010).

Las organizaciones se caracterizan por tener un objetivo existente y conocido por todos los miembros; la distribución de los roles, tareas,

jerarquías y estructuras, generan información mediante canales formales e informales de comunicación.

Como bien se sabe, la comunicación es un proceso inherente a las relaciones humanas, se produce de forma espontánea y natural ya sea en lenguaje verbal o no verbal; con esto se ha logrado hacer grupos llegando a formaciones con fines comunes como son las organizaciones empresariales; así se demuestra que la comunicación y organización son dos conceptos que hacen cohesión.

“Una organización se caracteriza por tener una finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo, la distribución de roles y tareas a realizar, la división de la autoridad y del poder formal, la duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un determinado objetivo y coordinación, criterios de evaluación y control de resultados” (Bartoli, 1992, pág 159). Tanto Bartoli como Thompson, reconocen que las organizaciones son grupos humanos que se hacen en las sociedades para interrelacionarse en torno a objetivos comunes de fácil aplicación para ámbitos como el empresarial, social, educativo, religioso, etc. Así mismo, estos autores resaltan el papel de la comunicación interna dentro de una estructura y tareas definidas, donde existen normas y una división de poder específica.

Finalmente, con el fin de hacer un manejo adecuado de los flujos de información, la comunicación organizacional tiene uno de sus enfoques en la comunicación interna que se define como: conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros a través del uso de diferentes Medios de Comunicación que los mantengan informados, integrados y

motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación Organizacional

La comunicación cuando se aplica en las organizaciones, es denominada comunicación organizacional. Se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y en consecuencia no es posible imaginar una organización sin comunicación. "Bajo esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio" (Fernández, 1999, Pág 23).

Según Gary Kreps en el artículo publicado en el año 1995, "es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella" (2010). En este mismo sentido, se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

Su importancia radica en que se encuentra presente en toda actividad empresarial, por ser además, el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una comunicación

eficaz porque las funciones de planificación, organización y control, sólo cobran cuerpo a través de su aplicación.

Por lo expuesto, la comunicación dentro de las entidades, es esencial para la integración de las funciones administrativas. Por ejemplo, los objetivos establecidos en la planeación se comunican para que se pueda desarrollar la estructura organizacional apropiada. Además es esencial en la selección, evaluación y capacitación de los gerentes para que desempeñen sus funciones en esta estructura. De igual modo, el liderazgo eficaz y la creación de un ambiente conducente a la motivación dependen de esta comunicación. Más aún, mediante ella se puede determinar si los acontecimientos y el desempeño se ajustan a los planes.

La comunicación organizacional según Carlos Fernández, puede dividirse y definirse de la siguiente manera:

Comunicación Interna; cuando los programas están dirigidos al personal de la organización (directivos, gerencia media, empleados y obreros). Se define como el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de objetivos; y Comunicación Externa; cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.). Se define como el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos y servicios” (1999,Pág 58).

Comunicación Interna

Hasta aquí hemos trabajado los conceptos de organización, comunicación, y comunicación organizacional; enseguida nos referiremos al concepto de comunicación interna para explicar más adelante su incidencia como factor clave para los factores de cambio organizacional; Horacio Andrade define la comunicación interna como “un conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (2001, pág 81).

Para empezar, un mensaje es un resultado del proceso de convertir las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos. Por su parte, la información es la acumulación de mensajes que se emiten por medio de la comunicación; es decir la información está compuesta por una determinada serie de mensajes coherentes y coordinados.

En su artículo Comunicación interna, externa e imagen corporativa: Nuevos paradigmas para una economía global, Alejandro Formanchuck, indica que “la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de cualquier interacción humana, máxime cuando su campo de acción se circunscribe a la actividad laboral, donde es preciso que los mensajes sean *leídos* con un mínimo de distorsión para alcanzar un desempeño eficiente” (2010).

Al hablar de comunicación interna es importante precisar el término comunicación, tal como lo hacen Joan Elías y José Mascaray en su libro Más allá de la comunicación interna “La comunicación se constituye en un

instrumento estratégico para conseguir la participación de todo el personal, en el diseño del proceso de cambio y el compromiso en la aplicación y, con ello, facilitar el éxito de la operación” (2000, pág 46).

En este sentido, para una organización el desarrollo de su comunicación interna es vital, ya que se considera como un instrumento de gestión de los recursos humanos; pero su planteamiento en las empresas siempre ha sido mecanicista e inconsistente. La finalidad primordial de la comunicación interna es conseguir que los trabajadores conozcan y sobre todo, acepten las políticas y directrices de la empresa; de esta manera se consiguen dos objetivos básicos: reducir el conflicto laboral e incrementar la productividad y la eficiencia del funcionamiento de la empresa.

Después de realizar un estudio detallado de la importancia e influencia de una efectiva comunicación interna dentro de las organizaciones, es necesario para el análisis de la tesis planteada, estudiar el cambio organizacional como factor determinante en la toma de decisiones, y el logro de las metas y objetivos planteados por las entidades; para esto se requiere indagar en las fuerzas que promueven el cambio y los factores determinantes para lograr el estado deseado.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Tal como lo define el autor Gareth R. Jones, en su libro Teoría Organizacional - Diseño y cambio en las organizaciones, “El cambio organizacional es el proceso por medio del cual las entidades pasan de su estado actual, a algún estado futuro deseado para aumentar su eficacia” (2008, pág 269). Partiendo de esta definición, se puede decir que en la

actualidad, todas las organizaciones que deseen mantenerse en el mercado; deben contemplar, visualizar y analizar, las circunstancias que en un momento dado generen o promuevan un posible cambio; ya sea con el fin de buscar estrategias para liderar, o para prevenir amenazas que afecten la estabilidad de la organización.

Precisamente por lo planteado anteriormente, se estudió la teoría del campo de fuerza de Kurt Lewin, la cual consiste en “reconocer la existencia de fuerzas relacionadas con los procesos de cambio” (Olguín, 2005, pág 2). dichas fuerzas, pueden ser internas o externas a la organización, tales como personas, tendencias sociales, económicas o tecnológicas.

En el caso de las personas, como todos sabemos siempre se encuentran en constante cambio; el ser humano por naturaleza, siente la necesidad de generar espacios en los cuales cambie de actividad, se oxigene y rompa con la monotonía; sin embargo, en muchas ocasiones el hombre es contradictorio en su forma de pensar; y a pesar de que realizar las mismas tareas en un lapso de tiempo extenso sea motivo de cansancio, también es cierto que de alguna manera, se siente cómodo, por encontrarse en un ámbito conocido para él. No obstante, y debido a la característica de evolución que posee el hombre, no es posible descartar el poder que ejerce como factor motivador de permanente cambio dentro de las organizaciones, y es esencial reconocerlo como una de las principales fuerzas que mueven a las empresas en busca de nuevos retos y desafíos.

Por otro lado, un agente de cambio muy reconocido es la tendencia social, donde juega un papel muy importante la preferencia de las personas y la influencia sobre su forma de pensar, afectando su comportamiento e inclusive sus gustos. La moda, es una tendencia que aumenta y lleva a los seres humanos a cambiar sus prioridades, creando la necesidad de ser

aceptados dentro de un círculo social; es aquí donde las organizaciones deben realizar estudios de mercado que les permita identificar las tendencias y gustos de la población, y crear estrategias que les permitan encontrarse a la vanguardia, reaccionando rápidamente a los cambios y preferencias de las personas, para lograr así, mantenerse en el mercado e inclusive para obtener el liderazgo tan anhelado por todas las organizaciones.

El factor económico, también resulta ser un frecuente agente de cambio, ya que no es lo mismo para una organización contar con un presupuesto amplio para el desarrollo de sus actividades, que verse obligado a limitarse y reducir costos que detengan el desarrollo de planes o estrategias enfocadas a alcanzar las metas propuestas, es por esto que se presenta la lucha de poderes y las disputas por alcanzar el liderazgo de los mercados, dado a que representa aumento de ingresos que aportan a la estabilidad, posicionamiento y reconocimiento.

Por último, es importante resaltar el factor que consideramos en la época actual, resulta ser el más influyente dentro de las etapas de cambio que deben afrontar las organizaciones y es la tecnología; día a día surgen nuevas tecnologías que reemplazan rápidamente lo que hasta hace poco reconocíamos como lo último en desarrollo tecnológico. La ciencia ha avanzado a pasos agigantados y es por esto que debemos estar actualizados, evitando quedarnos obsoletos, frente a un mundo que exige constante capacitación e innovación, agentes trascendentales que se deben tener en cuenta para mejorar las condiciones de trabajo de las personas, que en últimas es lo que busca el desarrollo de la tecnología.

Después de analizar los factores y fuerzas más comunes que generan el cambio, es preciso señalar la importancia que tiene la planeación y visualización de los cambios a los que se ven expuestas las organizaciones,

donde se plantea la necesidad de aumentar la efectividad en los siguientes recursos:

Recurso Humano, capital idóneo capaz de articularse y dirigir la organización hacia la meta o el objetivo propuesto; consideramos que este factor es el más importante dentro de las organizaciones; y el cambio al que se enfrenten las entidades, sólo se puede llevar a cabo de una manera exitosa, si se cuenta con personal capacitado, comprometido, responsable y, que comparta la misma visión que tiene la compañía, buscando alcanzar las meta propuestas.

Recursos Funcionales, es primordial contar con procedimientos bien fundamentados que sustenten los procesos y evidencien un diagnóstico inicial, y la forma como pueden ser modificados, para obtener los resultados esperados.

Recursos Tecnológicos: en todas las organizaciones es necesario mantener una capacidad tecnológica adecuada; herramienta fundamental que sirve como base y apoyo para realizar los cambios necesarios más fácilmente, y que brinda la posibilidad de adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

Cultura Organizacional, es indispensable tener en cuenta en el proceso de cambio, la cultura organizacional, que hace referencia, a la fácil adaptación al cambio y el rompimiento de paradigmas, con el fin de abordar temas y tomar posiciones en pro de los objetivos planteados, a través de un trabajo en equipo y una actitud de servicio que brinden valor agregado y satisfaga las necesidades del cliente.

Los recursos mencionados, deben explorarse y aunque aparentemente sean independientes, resulta efectivo e inclusive estratégico, si se trabajan en conjunto, de esta manera se corren menos riesgos de sufrir el síndrome de la miopía empresarial, tal como lo define María E Malott: “cambiar la organización sin entender claramente cuál es su objetivo fundamental es tener miopía organizacional” (2001,pag 45); es por esto, que se torna importante no perder de vista la misión, ni las metas planteadas, con el fin de generar estrategias y planes de mejora que eviten desempeñar labores innecesarias, perdiendo de vista el cambio que se desea lograr en la organización.

No obstante, y tal como se mencionó; en un proceso de cambio es indispensable contar con los factores relacionados anteriormente; sin embargo, es importante tener en cuenta que “los cambios no se pueden desarrollar sin antes realizar un diagnóstico de la organización, determinar el estado futuro deseado, implementar el plan de acción y evaluar el ejercicio” (Jones, 2008, pág 289).

Con base en lo anterior, realizaremos un análisis de cada uno los pasos a seguir, y de esta forma, establecer la manera más adecuada de conseguir que los procesos de cambio organizacional se desarrollen adecuadamente:

En primera instancia, se debe establecer el estado inicial en el que se encuentra la organización, e identificar exactamente lo que se desea cambiar, con el fin de generar estrategias y planes de mejora para conseguir el estado deseado. En este mismo sentido y con el ánimo de lograr lo anteriormente expuesto, es necesario definir objetiva y claramente los problemas generados, que originaron la decisión de realizar un cambio, para dar solución efectiva; sin embargo, es necesario realizar un estudio y análisis

detallado de los factores que crearon los problemas para eliminarlos de raíz, previniendo que se vuelvan a presentar en el estado anhelado.

Posteriormente, se debe visualizar el estado futuro deseado, orientando a la organización por medio de metas y objetivos propuestos a alcanzar el logro planteado; para llegar a dicho estado, es necesario implementar el plan de acción establecido con antelación, el cual debe sustentarse en estudios e investigaciones que muestren la manera más efectiva de conseguirlo.

De igual manera, se debe tener en cuenta que para alcanzar el cambio que busca la organización, no sólo se deben realizar estudios y plasmar planes en papel, también es fundamental implementar el Plan de Acción, donde se deben empezar a ejecutar actividades que apunten al logro de los objetivos; es aquí, donde todos los trabajadores de la organización, deben estar totalmente articulados, visualizando la misma meta, y de esta manera afrontar en equipo los posibles obstáculos que se puedan presentar en el camino.

Por último, y después de implementar el plan de acción, es necesario realizar la Evaluación, actividad indispensable para determinar la afectividad de las acciones realizadas, y establecer si las decisiones tomadas van encaminadas realmente al logro del cambio deseado; dependiendo de que tanto se haya acercado la organización a los objetivos planteados, se puede determinar si el camino establecido es el correcto o si por el contrario es necesario realizar modificaciones y tomar un nuevo rumbo.

Ahora bien, después de realizar el estudio y análisis de la comunicación interna en las organizaciones y del cambio organizacional, desde un punto de vista independiente, es indispensable realizar una relación entre estas dos temáticas, con el fin de establecer si la tesis planteada al inicio de este

escrito: *la comunicación interna efectiva en las empresas, es un factor de éxito en los procesos de cambio organizacional*; es confirmada o por el contrario desmentida por los autores, lo cual se determinará a continuación.

RELACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

A partir de los conceptos previos desarrollados en este documento, queremos sobre la hipótesis planteada concluir este ensayo, estableciendo la importancia y dependencia entre la comunicación interna, y la efectividad en los procesos de cambio dentro de las organizaciones. Actualmente toda organización conoce el cambio y está expuesta al mismo; este llega y se instala por medio de las relaciones cotidianas con los pares, en las relaciones con el medio o con las normas que los rigen; el cambio puede surgir de manera espontánea o planificada a través de proyectos internos por motivos de intervención organizacional.

Hoy en día la comunicación interna es una actividad de tipo transversal a todos los procesos de la empresa, y se reconoce su valor para obtener una buena gestión interna y externa; pero; adicionalmente es clave para llevar a feliz término los procesos de cambio organizacional que pueden llegar a emprender las entidades; en este sentido no se puede concebir un adecuado y exitoso cambio organizacional sin una efectiva comunicación interna; no es posible efectuar un cambio y tener impacto positivo en el mismo si: “existe desconocimiento de la organización en la que se trabaja; si no se conocen y no se entienden las responsabilidades, y cómo éstas contribuyen al logro de los objetivos; si no se aplican por desconocimiento o por incomprensión los recursos y herramientas con las que se cuentan para cumplir con la labor; si no se cuenta con espacios, formales o informales, para dar a conocer sus

puntos de vista; si no es reconocido su desempeño y sus logros; y por último, si no se dan a conocer los canales de comunicación existentes dentro de la organización para hacer uso de estos y, mantener una mejor y efectiva comunicación entre todos los colaboradores de la organización” (Aljure, 2010,pág 3).

Por otro lado, como lo indica María Antonieta Rebeil Corella, en su libro Comunicación Estratégica en las organizaciones, quien expone la importancia de la comunicación en la organización de la siguiente manera:

La comunicación es hoy, más que nunca, protagonista principal en la gestión empresarial por su capacidad de articulación entre personas y organizaciones, y de agilización de los procesos productivos e interacción social. En este sentido, una de las diferencias básicas entre la organización empresarial de hoy y del mañana será la agilidad y eficiencia en el flujo de la información, por lo que se prevé un papel de creciente importancia para la comunicación interna (2008, pág 63).

La misma autora establece la siguiente afirmación de la comunicación como factor efectivo de cambio:

La comunicación es factor cinético en las organizaciones que pone en movimiento e inyecta dinamismo a todas sus estructuras. Por ello, el acelerado movimiento en las organizaciones concede un papel preponderante al comunicador quien debe convertirse en promotor del cambio, lo cual equivale a modificar conductas y tarea nada fácil. Con esta perspectiva del *management* del cambio, el liderazgo tiene un significado distinto, *estar dispuesto a cambiar* (2008, pág 65).

Entonces a partir de los planteamientos anteriores se infiere que la comunicación interna es factor clave de éxito para la gestión del cambio dentro de la organización concluyendo, que *la comunicación interna participa de manera directa en el despliegue de información al personal, del direccionamiento estratégico ó visión estratégica* de la organización, como punto de partida para cualquier tipo de cambio.

De igual forma colabora de manera directa, a que se implementen los cambios organizativos existentes, consecuencia de la adopción de posicionamientos estratégicos, comunicando los objetivos, motivos y derivaciones del nuevo modelo organizativo.

Además sirve de vínculo de unión entre las comunicaciones existentes en la organización, es decir, entre la comunicación interna (colaboradores) y la comunicación externa (clientes). Adicionalmente ayuda a la puesta en marcha e implementación de sistemas de gestión integrales, ya que un programa de este tipo necesita para su implantación, y posterior seguimiento un alto grado de participación por parte de sus integrantes y beneficiarios.

También es un elemento de marketing interno fundamental para la organización, en el sentido de que permite a las personas que participan en su gestión conocer los aspectos más significativos que de ella se derivan, en una palabra permite que los empleados conozcan más la organización.

Por otra parte el Programa de Comunicación Interna es una herramienta para la gestión del cambio, porque influye sobre el clima dentro de la organización; es decir puede llegar a hacer cambiar el clima laboral, el cual repercute directamente sobre la organización, debido a que puede hacer que en la organización el trabajo sea más efectivo o no, Además supondría una herramienta para la gestión del cambio porque apoya su uso, ya que su puesta en marcha permite el conocimiento de la cultura de la organización o

la resistencia al cambio de los empleados; estos conocimientos podrían resultar claves para lograr el cambio deseado.

Finalmente y por esto no es menos importante, El Programa de Comunicación Interna, se constituye como una herramienta para la mejora del rendimiento, porque supone integrar en la organización elementos innovadores que evidencian una clara situación de ventaja competitiva. Además sirve como elemento cohesionador entre los distintos mensajes de los diversos emisores, coordinando y relacionando todo el personal involucrado en su gestión, quien asume responsabilidades y tiempos establecidos para generar respuesta oportuna.

Un buen programa de comunicación interna, puede promover o ser un instrumento para la mejora del rendimiento (de por sí es un cambio organizacional), al considerar los siguientes elementos: la interactividad que se produce en la interpretación del proceso comunicativo; la negociación entre los participantes en la situación de comunicación, y el impacto de los factores sociales y el entorno; lo cual podría tener como consecuencias por ejemplo, la promoción de prácticas entre los empleados o sistemas de formación, que las promuevan ayudado el propio programa de comunicación interna por el diseño del trabajo y los sistemas de evaluación del desempeño.

De igual manera, el Programa de Comunicación Interna ayuda a que los problemas presentados sean comprendidos, y ayuda a integrar indicadores de medición de satisfacción del cliente, para determinar en qué aspectos es necesario incidir. Adicionalmente sirve de elemento integrador entre las distintas áreas de la organización ya que promueve la interacción entre ellas.

Para terminar, un Programa de Comunicación Interna puede suponer una satisfacción en los empleados –entiéndase como tales clientes internos- tal que implique además una mejora en la calidad y el valor del servicio, (cliente

externo). Es decir, si logramos una satisfacción en el cliente interno, el rendimiento de éste será mayor, de manera tal que se conseguirá un aumento de la calidad, que redundará en beneficio del cliente externo, aumentando, por tanto la rentabilidad del negocio y siendo mucho más fácil, menos traumático y económico cualquier tipo de cambio que requiera enfrentar la organización.

REFERENCIAS

Aljure, A. (2010). *Pecados Capitales de la Comunicación en las Organizaciones*. Colombia: Revista Dinero.

Andrade, H. (2001). *Comunicación organizacional interna - proceso disciplina y técnica*. México: Serie comunicación Organizacional.

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. Barcelona: Paidós.

Fernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.

Fiske, J. (s.f.). *Geopolis*. Recuperado el 25 de 09 de 2010, de http://www.gestiopolis.com/dirgp/adm/gestion_del_cambio/gestion_del_cambio_2.htm

Formanchuck, A. (s.f.). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 01 de Octubre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/39/comunicacion.htm>

Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional - Diseño y Cambio en las Organizaciones*. Mexico: Prentice Hall .

Kreps, G. (s.f.). *Calidad.org*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2010, de "La comunicación en las organizaciones" Ed, Addison- Wesley ... www.calidad.org/articles/dec97/2dec97.htm, enero 2005 ...

Mascaray, J. & Elias, J. (2000). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.

Pasquali, A. (s.f.). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/mogescomorg.htm>

Rebeil, M. (2008). *Comunicación estratégica en las comunicaciones*. Mexico: Trillas.

Steingberg, L. (s.f.). *Gestiopolis*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/66/comcambio.htm> - Lic. Lorena Steinberg – Artículo Comunicar el cambio, cambiar la comunicación.

Thompson, T. (s.f.). *Promonegocios.net*. Recuperado el 29 de Septiembre de 2010, de <http://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>