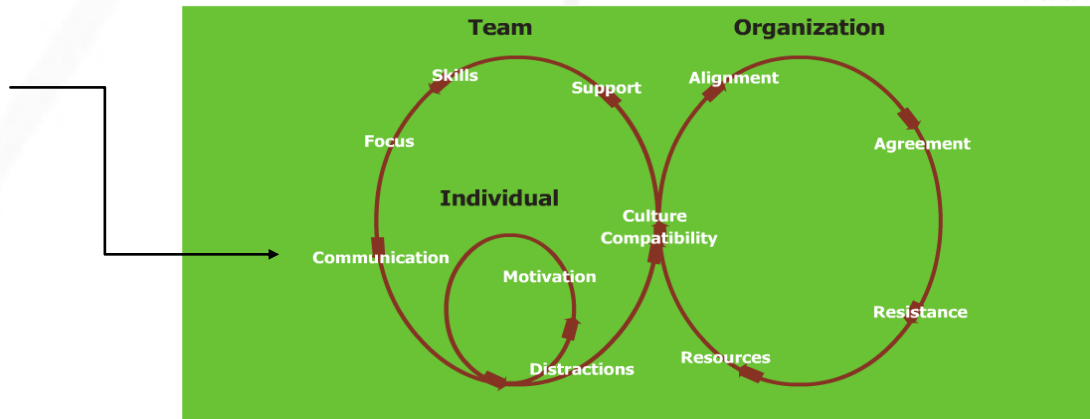


Comunicación: la punta de lanza para liderar cambios estratégicos de alto impacto.

La comunicación es un factor clave para facilitar que la gente llegue a estar lista, quiera y pueda adaptarse a un cambio. Sin ella, los esfuerzos para introducir un cambio y/o liderar una transición estratégica pueden llegar a ser nulos y/o contraproducentes. De ahí que este artículo explora como en los llamados “viajes del cambio y/o transiciones organizacionales iniciadas al introducirse un cambio estratégico” la comunicación va más allá de simplemente realizar juntas informativas, enviar correos electrónicos y/o efectuar alguna campaña esporádica que enfatice los beneficios de hacer las cosas de una manera diferente. ¿Listo para iniciar?

Alcance

¿Por qué en ocasiones si bien una empresa tiene un plan de trabajo robusto y bien cimentado para introducir un cambio estratégico, éste en lugar de ser aceptado es rechazado? ¿Por qué si en ocasiones se han invertido “n recursos” (dinero + tiempo) para diseñar y o desarrollar un nuevo sistema tecnológico, un nuevo modelo de trabajo y/o simplemente intentar introducir una nueva manera de operar; esta inversión se pierde; ello porque en cuanto la gente sabe del arribo de la nueva forma de hacer las cosas, la gente rechaza el nuevo modelo? Si bien para responder a las anteriores preguntas – desde la perspectiva de gestión del cambio – hay una variedad de riesgos que pueden influir en el rechazo del nuevo modelo. Mismos que fluctúan desde los que son directamente inherentes a la organización (tales como: falta de alineación del nuevo modelo a la estrategia, falta de acuerdo entre las cabezas, resistencia, falta de recursos financieros y/o de tiempo así como la cultura misma); hasta aquellos que son directamente ligados a los individuos que vivirán el cambio (tales como su propio nivel de motivación y los distractores que ellos viven a lo largo de la transición organizacional). En este artículo el enfoque es abordar a la comunicación como uno de los riesgos cruciales que están directamente en las manos del equipo que planea introducir el cambio en cuestión, tal como se indica en el siguiente diagrama:



Título: Las tres dimensiones del cambio: el individuo, el equipo y la organización. Fuente: Kamaleo

Comunicación: La punta de lanza

Retomando el punto de que introducir un cambio estratégico en una organización no es un proceso mecánico sino un viaje en el que habrá altas y bajas, momentos gratos y momentos tensos...en fin, toda una serie de experiencias varias. La comunicación es algo así como la punta de lanza, el estandarte o lo que va marcando el camino y/o midiendo los ánimos y las fuerzas para saber si es necesario apretar el paso o disminuirlo. Ello partiendo de la perspectiva de que para que una persona, un equipo o una organización pueda llegar a sentir compromiso hacia un nuevo modelo y llegar a adoptarlo, es necesario pasar por diversas etapas tal como se aprecia en el siguiente gráfico:



Título: Sensibilización al cambio. Fuente: Kamaleo -Proveedor

De ahí que para asegurar esa punta de lanza es fuerte, es importante integrar tres perspectivas complementarias: La estratégica, la operativa y la táctica.

La perspectiva estratégica: El punto de partida para asegurar que un programa de cambio cuenta con una punta de lanza de alto calibre es responder a preguntas tan sencillas como las que siguen:

¿En qué consiste el cambio?

¿Este cambio está directamente ligado a una estrategia en particular?

¿Existe un caso de negocio que soporte la introducción de este cambio?

¿Las cabezas y o equipo directivo está alineado respecto a la naturaleza y valor de éste cambio?

¿Hay claridad respecto al significado y alcance de este cambio?

¿Se conocen los tiempos en los que el cambio va a ser abordado?

¿Quiénes se van a ver impactados (de manera positiva y/o negativa) por este cambio?

¿Cuáles son las diferentes audiencias? Esto es, los diferentes grupos a los que el cambio puede significar cosas diferentes (pueden ser entidades organizacionales tales como el equipo de compras, producción, tecnologías de la información, logística etc. o bien el

equipo directivo o el gerencial o el operativo...o la gente de los puntos de venta y/o los administrativos...o los de las sucursales foráneas y la matriz, etc.

- ¿Cuáles son los beneficios asociados a este cambio?
- ¿La gente ya conoce o ha sido informada respecto a estos beneficios?

Ahora bien, habiendo encontrado las respuestas para éstas preguntas, se cuenta con la materia prima para entonces, llegar a desarrollar un plan que soporte la introducción de un cambio estratégico. En relación directa a este plan, cabe señalar que desde un abordaje integral, los planes de comunicación altamente efectivos generalmente consideran las siguientes tres etapas en su elaboración:

Análisis: Etapa en la que se explora e identifican las variables clave para con bases sólidas proceder a la elaboración de un plan de alto impacto:

1. Definir la misión del plan de comunicación
2. Determinar los objetivos del plan
3. Desarrollar las metas del plan
4. Realizar una auditoría sobre comunicación (medios, historial, indicadores de impacto, etc.)
5. Identificar a las audiencias (primarias y secundarias)

Diseño y Desarrollo: Etapa en la que partiendo de un marco de referencia sólido, se procede a “crear el plano y a iniciar la construcción” del plan de comunicación a través de acciones tales como las que en breve se indican:

1. Identificar que tiene que hacerse, cuando y quiénes son los responsables de ejecutar las diferentes actividades de comunicación. En otras, palabras sentar las bases para que las cosas sucedan con el apoyo de un plan.
2. Crear un calendario de comunicación en el que se identifique - a lo largo del tiempo - que medios de comunicación o que audiencias tienen que ser alcanzadas (hacer referencia al apéndice A)
3. Elaborar la naturaleza de los mensajes que tienen que ser creados. En otras palabras, ¿Qué es lo que se quiere decir a las diferentes audiencias a lo largo del tiempo para precisamente pasar de la etapa de desconocimiento a la etapa de apreciación positiva y más tarde a la de compromiso y adopción?
4. Identificar los medios a ser utilizados, mismos que sean compatibles con la cultura organizacional para que se tenga alto impacto:

- a. Gente: Reuniones periódicos, diálogos de café, presentaciones, fortalecimiento de las redes informales, etc.
 - b. Tecnología: Llamadas telefónicas, video conferencias, intranet, página web, mensajes de voz, mensajes en celulares, etc.
 - c. Impresos: Periódicos, posters, folletos, cartas, etc.
 - d. Otros: Pizarrones, programa de embajadores, souvenirs. etc.
5. Crear la matriz de mensajes a partir de la siguiente tabla:

Mensaje	Fecha de lanzamiento	Responsable para la ejecución	Milestones de comunicación	Milestones del proyecto (Eventos Clave)	Audiencia Primaria	Otras Audiencias

Lo anterior para que se tenga claridad sobre qué decir, a quién, cómo y en que tiempos informar a las diferentes audiencias para que ellas se vayan sensibilizando sobre la naturaleza y alcance del cambio por llegar. De tal forma que las personas, gracias a la comunicación, a lo largo del tiempo se alisten, quieran y puedan llegar a abrazar un cambio en cuestión.

Ejecución: Etapa en la que la acción inicia de manera ordenada, contundente y flexible. Ello tanto para fomentar la credibilidad hacia la iniciativa como tanto para generar un diálogo abierto y transparente con la gente.

1. Generar y/o afinar el plan de comunicación
2. Ejecutar el plan: Es durante esta etapa que la combinación de dos elementos será crucial:

3. La puntualidad de las emisiones, si se ha informado que un medio (ejemplo, un periódico virtual) será emitido cada quince días los días jueves; es cada jueves de quince días, ni un día más ni un día menos.
4. El dimensionar que un mensaje enviado en el momento correcto puede ser la diferencia para el éxito u el fracaso de toda una iniciativa.
5. Evaluar el plan: ¿Está funcionando? ¿Qué modificaciones es necesario realizar?
6. Realizar revisiones

La perspectiva operativa: Ahora bien, si bien es cierto que un plan de comunicación es crucial para asegurar que la gente en principio se familiarice con el cambio y posteriormente llegue a adoptarlo; desde una perspectiva práctica, las siguientes preguntas así como la matriz de comunicación son factores cruciales para desarrollar un programa de comunicación efectivo:

1. ¿Quién es el responsable de la comunicación en la empresa y/o dentro del equipo de implementación?
2. ¿Cuáles son los medios más utilizados para alcanzar a las diferentes audiencias y/o grupos de interés dentro de la empresa? Las reuniones “cara a cara”, las reuniones virtuales, el teléfono, las videoconferencias, el correo electrónico, periódicos, folletos, tableros, circulares, videos, comics, etc.
3. En el pasado ¿Cuál es el presupuesto que se ha destinado para la variable comunicación dentro de un proyecto?
4. Hoy por hoy se conoce ¿Cuál es la efectividad de los medios empleados?
5. ¿Quién es el responsable del manejo de la lista de todos los empleados y/o de las audiencias en cuestión?

A la par, en caso de que además de contar con un plan de trabajo (en MS project u otra herramienta) se desee generar una estructura genérica escrita del programa de comunicación, este es un índice que puede ser de utilidad:

1. Resumen Ejecutivo
2. Análisis Situacional
3. Papel de la comunicación en la iniciativa: contribuir a que la gente esté lista, quiera y pueda abrazar un cambio
4. Roles y responsabilidades de la comunicación

5. Estrategia de comunicación
 - a. La visión del esfuerzo (naturaleza y alcance)
 - b. El logo y el slogan (características que fueron contempladas en su diseño y desarrollo para soportar el proyecto o la iniciativa en cuestión)
 - c. Los medios empleados para soportar el esfuerzo de comunicación (acorde a la cultura y al presupuesto en cuestión)
6. Análisis de la audiencia
7. Planeación de la comunicación
 - a. Entregables
 - b. Medios
 - c. Responsables
8. Recomendaciones
9. Apéndices
 - a. Matriz de comunicación
 - b. Calendario de comunicación
 - c. Ejemplos vivos de los materiales creados

La perspectiva táctica: Contando ya con el plan de comunicación, la matriz y el calendario de acción; algo vital a lo largo de toda la iniciativa es detenernos a revisar algunos de los puntos tácticos que también pueden llegar a ser el factor diferenciador para soportar una iniciativa en particular.

1. Además del organigrama, ¿se ha tenido la oportunidad de identificar como han reaccionado las redes informales dentro de la empresa y/o los diversos grupos de interés?
2. Si es que el plan de implementación tuvo un atraso o algún imprevisto ¿aun así debe comunicarse esta situación? ¡Claro que sí! Al respecto, recordar que lo más importante es tener presente que la comunicación es un mecanismo de 2 vías. Por un lado, permite informar cuál es el status del proyecto para crear credibilidad entre los diferentes grupos y/o audiencias. Por el otro, permite identificar que es lo que la gente piensa o cómo está reaccionando a lo que se le informa. Esto es, cuáles son sus preguntas mas frecuentes, sus inquietudes, sus temores, etc. ya que precisamente es esta la información que será clave para ir adecuando el plan de comunicación.

Tips para el manejo de la comunicación altamente efectiva

Luego de haber diseñado e implementado diversos programas de comunicación exitosos porque – acorde a los clientes – estos programas han sido los detonadores para “abrir el camino hacia el entendimiento de lo que es un cambio o el valor de un proyecto en particular” es importante compartir algunos tips o algunas de las mejores prácticas que se han aterrizado en la acción. Ello para que tú o alguien de tu equipo puedan capitalizarle:

- Recordar que la comunicación es un catalizador para el cambio pues ella es la que permite abrir el camino para que la gente transite por las siguientes etapas de manera sencilla:
 - ✓ del desconocimiento a la noción de lo que trata el cambio,
 - ✓ de la noción al entendimiento o bien, de la noción a la percepción positiva,
 - ✓ del entendimiento al involucramiento y
 - ✓ del involucramiento al compromiso y a la adopción
- El tiempo que se invierta en planear y/o generar el plan de comunicación es valiosísimo. Una hora invertida en la planeación evitará n horas de retrabajo y/o falta de soporte hacia una iniciativa en particular
- Un plan de comunicación será exitoso en la medida en que este anclado al plan del proyecto y/o cambio a introducir. En otras palabras, el proyecto técnico es el punto de partida para estructurar el plan de comunicación sobre todo en cuanto al tipo de mensajes que se generarán en relación a cada milestone
- Si el plan de trabajo de un proyecto ha omitido o pasado por alto el contemplar un plan de comunicación, cuidado. Lo anterior porque es muy probable que la gente - ante la falta de claridad sobre lo qué está pasando – no sólo estará desconcertada sino que se irá haciendo reacia al cambio
- Iniciado el plan de comunicación no hay marcha atrás - aun cuando las noticias que en ocasiones tengan que darse hablen de retrasos o de cambios al plan original. Ello porque la comunicación abierta y clara es base para la congruencia y la confianza
- Los planes de comunicación más exitosos más que unilaterales son bilaterales. Esto es, son el canal para informar que pasa o que viene pero también el canal para sondear como la gente está reaccionando a la iniciativa y/o que cambios es necesario realizar pues quizá hay brechas o puntos ciegos a abordar
- Los programas de comunicación altamente efectivos no necesariamente tienen que ir ligados a una alta inversión. Recordar que lo más importante es entender la cultura organizacional y ser muy creativos para capitalizar lo existente

- Ante la pregunta de cuánto invertir en las iniciativas de comunicación, se ha observado que en los proyectos de cambio exitosos, el rango destinado oscila entre el 20% y el 35% del monto total destinado a gestionar el cambio..
- En los programas de comunicación recordar que menos es más. Esto es, para tener un mayor impacto, concentrar los esfuerzos en sólo tres o cuatro ideas centrales y también siempre cuidar que el lenguaje utilizado sea claro y sencillo
- Cuando estén por lanzarse los mensajes a todas las audiencias, contemplar el tiempo que se requiere para su lanzamiento y/o las limitaciones tecnológicas que puedan suscitarse. Ello por ejemplo en cuanto al envío de los mensajes a las diferentes usuarios en sus respectivas cuentas de correos
- Validar que las cuentas de los usuarios y/o las bases de datos de las diferentes audiencias están actualizadas
- Asegurar que si se crea una página de web para el proyecto y/o simplemente se tiene una cuenta de correo o un buzón para que la gente de retroalimentación, hay un responsable para dar seguimiento a cada una de las preguntas y/o comentarios
- Ser abierto para recibir críticas, pues ello será la clave para hacer los ajustes al plan y/o programa de comunicación
- Estar abierto a introducir nuevas modalidades de comunicación tales como los blogs u otros espacios cibernéticos para fomentar la participación y retroalimentación así como evitar subestimar el poder de las redes informales.

Glosario:

Y al final pero no menos importante, recordemos que las palabras son los detonadores para la acción. Así pues, aquí una breve lista de palabras que te permitirá familiarizarte con los términos empleados en este artículo y por ende, ser más efectivo en el diseño, desarrollo e implementación de programas de comunicación:

- **Cambio:** algo externo al individuo, algo que ocurre y que afecta al ser humano. Ejemplos: la pérdida de un ser querido, la obtención de un nuevo empleo, el nacimiento de un hijo, el arribo de un nuevo equipo directivo, etc.
- **Cambio estratégico:** evento planeado que arribará o será introducido a la organización con la finalidad de que la misma sea más productiva y/o más competitiva. Ejemplos de cambios estratégicos: la introducción de un nuevo sistema de tecnológico, la introducción de un nuevo modelo comercial, la introducción de un nuevo modelo de producción, el arribo de nuevo director, etc.

- **Dimensiones del cambio:** se refiere a las perspectivas bajo las cuáles el cambio dentro de una organización puede detonarse y/o evidenciarse: cambio a nivel empresa, cambio a nivel equipo o cambio a nivel individual.
- **Dimensión de equipo:** perspectiva que incluye elementos que están dentro del área de influencia del equipo de implementación tales como el soporte que puede darse una vez que el cambio arriba, el desarrollo de las nuevas habilidades que se requerirán (formación), el enfoque hacia la iniciativa y/o la comunicación como la punta de lanza para soportar la introducción del cambio
- **Dimensión individual:** perspectiva que incluye criterios que están dentro del área de influencia de los individuos tales como su propio nivel de motivación y los distractores que ellos viven en un periodo específico y/o a lo largo de la transición organizacional en cuestión
- **Dimensión organizacional:** perspectiva que incluye los criterios que están dentro del alcance de la dirección de una empresa tales como: falta de alineación del nuevo modelo a la estrategia, falta de acuerdo entre las cabezas, falta de recursos financieros y/o de tiempo así como la cultura misma que se gesta o vive.
- **Matriz de comunicación:** herramienta básica que permite identificar qué debe decirse, a quién, cuándo y de quién es responsabilidad hacerlo. Las matrices de comunicación efectivas cuentan con los siguientes elementos
 - Audiencia: Individuos o grupos a quienes la comunicación necesita procesarse para que lleve un mensaje en particular. Generalmente son los diferentes actores dentro de una organización cuya manera de percibir el arribo de un cambio – por su afinidad- es común.
 - Frecuencia: Las veces que un mensaje va a ser emitido (una sola vez, cada hora, semanal, quincenal, mensual, bimestral, etc.)
 - Medio: La forma a través de la cual la comunicación va a efectuarse. Los medios más comunes incluyen los siguientes: gente, tecnología, impresos u otros.
 - Mensaje: Conjunto de palabras o símbolos que tienen un objetivo de comunicación
 - Responsable: Persona de quien depende algo sea realizado en tiempo y forma
- **Transición:** algo interno al individuo, el proceso de adaptación que vive el ser humano ante el arribo de un cambio. Ejemplos: cuando una persona pierde a un ser querido, el proceso que enfrenta la persona en cuestión; cuando se pierde un empleo de muchos años, la adaptación psicológica que experimenta el individuo

ante su nueva realidad; cuando un operador es informado que sus herramientas manuales van a ser reemplazadas por herramientas tecnológicas, la forma en que él se adaptará a este cambio

- **Transición organizacional:** el viaje que realiza una organización a partir del momento en que un cambio arriba o bien a partir de que el cambio se empieza a planear. Esto es, ir del punto A al punto B; de una manera suave, (con los menores contratiempos, de tal forma que los niveles de productividad no caigan dramáticamente ni que el tiempo se alargue) con lo que se asegura el obtener el retorno a la inversión del cambio estratégico que se introduce.

¿Tienes preguntas o deseas más información sobre cómo introducir un cambio estratégico y/o cómo abordar de manera exitosa los programas de comunicación para que la gente esté lista, quiera y pueda adaptarse a un cambio planeado? Sólo envíame una nota – e independientemente del donde me encuentre - con gusto dialogaremos

Dulce María Vázquez

dmvazquez@kamaleo.net

Página web: www.kamaleo.net

Teléfonos: +(52) 222 2987193 / 01 800 252 9871

Sobre la autora

Mexicana. Facilitadora de Cambios estratégicos. Desde 1995 es socia fundadora de Kamaleo®, empresa especializada en facilitar cambios estratégicos de alto impacto. Ella actualmente es miembro del CFAN (*Change Facilitation Associates Network*) basado en Europa, mentora de la Red Endeavor en México y Consejera de Empresas de crecimiento acelerado.

Dulce Maria cuenta con un inusual entusiasmo, creatividad y pasión por su profesión. Ella es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de las Américas Puebla, cuenta con un grado de Maestría en Gerencia Organizacional por la Universidad de Phoenix en los EUA y continuamente sigue abierta a “aprender” en diversos foros locales e internacionales.

Cabe señalar que luego de trabajar por más de 15 años en Europa y los EUA, ella ha decidido tener su base en Latinoamérica. Así pues, actualmente continua apoyando a directivos en Europa y difundiendo el valor de la Gestión del Cambio en su país natal; México.

Este artículo fue creado por Dulce María Vázquez con la finalidad de ser publicado en el libro: ALVAREZ TORRES, M. G. (2011). Mi consejo de administración. Escuchando a los mejores consejeros de empresas y organizaciones. Editorial Planeta, vol. IV. El contenido parcial o total puede ser reproducido para otros fines sin el consentimiento de la autora. Solo se solicita que la fuente y/o el nombre de la misma sean mencionados (www.kamaleo.net) y/o Dulce María Vázquez.
