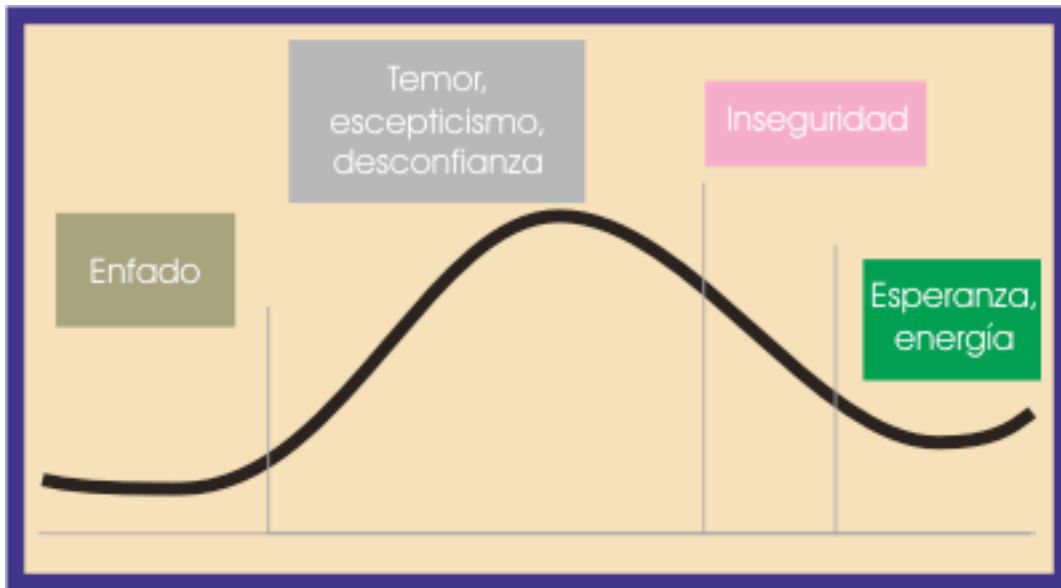


## La Comunicación Interna en un proceso de cambio

Si la comunicación dirigida a los empleados, a ese público interno o líderes de opinión que son todas las personas que colaboran en una organización, es siempre un proceso de gestión de gran importancia o incluso podríamos decir vital para fomentar el aprendizaje continuo, la mejora de la organización y el logro de los objetivos empresariales adquiere especial relevancia en un periodo de cambio. Siendo como es una valiosa herramienta estratégica de gestión, contemplarla como la suma de productos y reducirla a la utilización de circulares, boletines informativos o presentaciones es poco más que dejarla bajo mínimos.

En tiempos de cambios constantes como los actuales, la gestión de la Comunicación Interna desempeña un papel fundamental en el momento de abordar con éxito los cambios organizativos. Bien dirigida, contribuye a que las preocupaciones y miedos de los empleados den progresivamente paso a un claro apoyo al cambio y a una mejora del rendimiento.

La reacción más frecuente que observamos en los empleados ante un cambio anunciado es la que sigue:



Por tanto, conocer de antemano los sentimientos que experimentan los empleados ante cualquier proceso de cambio, nos permite destacar aún más, si cabe, todos aquellos factores que van a desempeñar un papel fundamental en la eficacia de la Comunicación Interna en el proceso de cambio.

Por definición, conocemos que todo directivo tiene un papel de comunicador que desempeñar. Ahora bien, el motor por excelencia de la Comunicación Interna está en el propio director general, en su liderazgo y en su compromiso, tanto filosófico como de comportamiento, ya que su actitud influye en la conducta de los demás directivos, por lo que tiene que actuar como modelo de comunicador capaz y muy visible, transmitiendo personalmente los mensajes clave. Por tanto el liderazgo y el compromiso del director general con la Comunicación Interna es uno de los factores necesarios para que ésta pueda alcanzar eficacia en la organización, además de propiciar el ambiente adecuado para que todo directivo desempeñe el papel de comunicador que le corresponde en todo proceso de

cambio.

Insistiendo en la idea de que todos y cada uno de los directivos de la empresa tienen que gestionar la Comunicación Interna, otro factor que sin duda garantiza la eficacia de la misma es que hay que plantearla y desarrollarla siempre como una responsabilidad compartida. Los distintos niveles de dirección deben hacerse responsables de su parte de comunicación. Así, mientras que el director general proporciona una visión de conjunto, el supervisor o jefe directo puede y debe relacionar esa visión de conjunto con las tareas específicas de su colaborador o departamento. En otras palabras, los posibles cambios en el entorno económico, los competidores del sector o conjunto de la empresa han de traducirse en implicaciones concretas para cada fábrica, departamento, puesto de trabajo y empleado. En las auditorías de Comunicación Interna o en los análisis de clima, a la pregunta de cuál es la fuente de información preferida, un porcentaje elevadísimo de empleados responde "mi supervisor inmediato".

Otro factor fundamental es la coherencia. La comunicación con los empleados tiene que ser siempre coherente en todo tipo de circunstancias y condiciones pero mucho más en periodos de cambio. Tiene que existir una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, ya que los valores repetidos a través de los canales formales deben corresponderse con los valores que se practican: "Un hecho vale más que mil palabras".

A ello habría que añadir que, si bien la comunicación con los empleados debe ser regular y continua -y no una medida de emergencia-, especialmente durante periodos de cambio es preciso comunicar de forma continua y mantener un flujo constante de información a base de compartir de manera permanente la información. De la misma forma, hay que comunicar también las malas noticias, ya que está más que comprobado que cuando éstas se transmiten de forma clara, se genera un entorno en el que las buenas noticias resultan más creíbles.

Otro aspecto a destacar es la importancia de la comunicación cara a cara, cuya práctica no es incompatible ni elimina la necesidad de otro tipo de comunicación. De hecho, comprobamos frecuentemente que los programas de comunicación más eficaces combinan el empleo de la tecnología (correo electrónico, intranet, etc.) con una estrategia de contacto humano que, por descontado, incluye la comunicación cara a cara.

No solamente hay que comunicar, sino que hay que comunicar a tiempo, y esto significa justo en el momento en que se dispone de la información. Así mismo, también es importante conocer las necesidades de la audiencia y estar cerca de los distintos clientes. Como diría Tom Peters: "Hay que estar siempre cerca del cliente".

Por tanto, las empresas tienen que comunicar a su debido tiempo, tienen que conocer las necesidades de las personas implicadas o afectadas por el proceso de cambio, tienen que promover la comunicación cara a cara, tienen que generar un flujo de información constante en un marco de coherencia y tienen que exigir responsabilidades a sus directivos en función de sus comunicadores. Todo ello para garantizar que el proceso de cambio se lleve a cabo con la máxima adhesión e implicación posible de sus protagonistas, los empleados.

Ricomá, Cuca. La Comunicación Interna en un proceso de cambio. [en línea]  
<<http://www.rrhhmagazine.com> > [Consulta: 11 marzo 2004]