



Actualmente las empresas conviven en un ambiente marcado fundamentalmente por dos grandes factores: la alta competitividad de los mercados, lo que deriva en un constante desgaste interno de gerentes y equipos por buscar mayor calidad y diferenciación en los productos y servicios que se generan; y los cambios permanentes que impactan en la dinámica organizacional (fusiones, compras, reestructuraciones, transformaciones tecnológicas, etc.). Estos factores, obligan a las organizaciones a monitorear en forma continua el clima laboral, para –al menos- mantener la productividad.

Esta realidad desafiante y muy dinámica ha hecho que la alta gerencia, desde hace un tiempo ponga sus ojos en las personas, es decir, en el capital humano, el bastión para enfrentar con éxito estos importantes retos.

Entonces ¿qué es lo que la empresa espera de sus empleados? Básicamente que estén alineados y comprometidos con el qué y el cómo de la compañía; entendiendo que el “qué”

se refiere a la estrategia empresarial con sus objetivos, proyectos y metas; mientras que el “cómo” tiene relación con la cultura corporativa, es decir con la forma en que se suman los esfuerzos internos (liderazgos, actitudes, valores, ritos, procesos, etc.) para llevar a cabo su labor.

### Comunicación Interna Estratégica, la primera clave

Para que los trabajadores se alineen y comprometan con el qué (negocio) y el cómo (cultura) es indispensable, antes que nada, que existen ciertas condiciones básicas. Lo primero es que las compañías transformen su comunicación (siempre existente) en comunicación interna estratégica. Esto se logra cuando el trabajo se gestiona en tres dimensiones:

**Estratégica/Directiva:** gerentes empoderados de su rol protagónico en la comunicación interna, como efectivos receptores de los empleados y emisores de la estrategia del negocio. Además de ser líderes influyentes, agentes de cambio y voceros antes las crisis internas, canalizadores de la cultura y valores corporativos (ser coherentes entre el discurso y la acción), principales motivadores de la compañía (visibles y accesibles para todos, y alentar a los empleados), y vigías del clima interno (mirar a largo plazo el impacto de determinadas estrategias, políticas u planes de acción que se implementen).

**Operativa:** jefaturas que basan la comunicación con su equipo en elementos claves como: información efectiva de la tarea, retroalimentación positiva o negativa de la labor que desarrollan las personas, motivación y reconocimiento, fomento del trabajo en equipo y sentido de grupo; comunicación de la visión, misión, estrategia y cultura de la compañía, de acuerdo a lo que le corresponde y haga sentido a cada área; y gestión del compromiso.

**Funcional:** Un área posicionada en forma estratégica en la organización, con gran visibilidad interna y que apoye a todas las áreas y niveles. Que trabaje, en conjunto con recursos humanos, la gestión comunicativa de aquellos comportamientos claves (motivación, pertenencia y compromiso) y la transmisión comunicativa del negocio y la cultura –ajustada a los distintos niveles y áreas-; pero que, además, combine el uso de herramientas tradicionales (medios internos digitales, audiovisuales e impresos; y acciones y eventos internos de carácter presencial) con otras no tradicionales (mediciones, capacitaciones y de gestión del cambio).

Lo que hemos descrito en el último punto obviamente es el ideal que, a nuestro juicio, toda compañía debe buscar para poder aportar al objetivo de alinear y comprometer a los empleados. Ahora, creemos necesario enfatizar que, en esta tarea, es vital la labor que realicen de manera consciente y coordinada los tres emisores principales de la comunicación interna estratégica: gerentes, jefes y comunicadores internos.

En general, lo que hemos podido ver en las organizaciones que hemos asesorado es que muchas veces existe poco empoderamiento a nivel de gerentes y jefaturas, y una gestión más bien limitada en el caso de las áreas de comunicación interna. Por lo tanto, queda mucho por hacer y mejorar.

Sin embargo, una vez abordada esta primera fase, debemos dar un segundo paso.

### Comunicación del Cambio, segunda clave para comprometer y alinear

Un de las fallas comunes de la gestión de comunicación interna tradicional y no estratégica es que cuando se le solicita alinear y comprometer a los empleados recurrentemente apela a los medios internos y, en menor medida a las acciones cara a cara. Entonces, nos encontramos con una serie de mensajes en revistas, intranet, newsletters, murales, e-mailings, desayunos, encuentros de comunicación, reuniones de equipos, etc., que si bien llegan a los destinatarios no logran permearlos y lograr un cambio de actitud en ellos.

Esto pasa porque la comunicación interna tradicional sólo logra posicionar ciertos discursos en la mente de las personas, pero no alcanza a llegar más allá. Es más, la mayoría de estos esfuerzos están orientados a difundir temas, pero consideran de manera demasiado superficial los reales intereses de los distintos públicos (feedback) y la participación activa de los mismos, en la co-construcción y logro de las metas propuestas. En otros casos, derechamente, no se considera ninguno de estos aspectos.

### ¿Qué hacer entonces?

Una solución a este dilema lo ofrece la incorporación a la comunicación interna estratégica, de estrategias y herramientas de la gestión del cambio. Hablamos básicamente de:

- **Gestión de stakeholders internos:** Es decir aquellas personas que por su cargo y/o representatividad tienen un impacto directo en el éxito o fracaso de un proyecto. En este sentido, nos referimos no sólo a las gerencias –como se suele pensar- sino también a dirigentes sindicales, líderes de opinión, mandos medios, miembros de asociaciones, etc. Con ellos, se hace un seguimiento presencial y periódico para alienarlos con los mensajes clave; así como, adquirir sus opiniones y puntos de vista, para incorporarlos dentro del desarrollo del plan que se esté ejecutando. De esa manera, se busca aumentar el grado de adhesión y compromiso de estas personas.
- **Sensibilización de áreas claves:** para el negocio o proyecto específico. Aquí se pone especial foco en ir midiendo el grado de satisfacción y sugerencias de los trabajadores que conforman las áreas identificadas.
- **Formación de agentes de cambio o facilitadores:** Idealmente deben representar a todos los niveles organizacionales y deben tener un rol claramente definido y validado a nivel organizacional, con los temas claros en los cuales actuarán como aliados del área de comunicaciones.

Estos tres elementos, que son parte de lo que denominamos comunicación del cambio, posibilitan que gradualmente se vaya trabajando con éxito el alineamiento y compromiso de los empleados.

Un ejemplo concreto de lo anterior lo estamos implementando actualmente en una minera multinacional, la cual se planteó como desafío, a principios de año, la creación de “Embajadores”, que ayudasen, desde adentro, a potenciar el alineamiento y compromiso de los trabajadores con el discurso estratégico y valores de la compañía (es decir con el qué y el cómo). Se trabajó con ellos toda una campaña de marketing interno, sustentada en los medios internos (Intranet, revista, folletos, afiches, videos, etc.) y en acciones presenciales (reuniones y encuentros), pero también se diseñó una estrategia de comunicación del cambio, basada en gestión de stakeholders internos (mes a mes se va midiendo la disposición de ellos con el proyecto e informándoles los hitos clave), en sensibilización de ciertas áreas claves (Medioambiente, Recursos Humanos, Seguridad y Salud, Asuntos Públicos) y en la formación de algunos facilitadores en estas últimas áreas claves.

Para el próximo año, está considerada la segunda fase del proyecto, que incluye una nueva campaña de marketing interno, la continuación de la gestión de stakeholders internos y sensibilización de áreas, pero ahora, la formación de facilitadores en todas las áreas de la firma.

Por último, es importante decir que todas estas estrategias y tácticas deben ir siendo medidas periódicamente, para evaluar su efectividad e identificar sus oportunidades de mejora; así como asegurar una continuidad en el tiempo que le dé coherencia, ya que esto –más allá de un proyecto