

COMUNICACIÓN INTERNA

Los últimos en enterarse de todo

Sólo el 18% de las empresas explica efectivamente los cambios estratégicos a sus empleados

En los últimos meses, la coyuntura económica ha obligado a muchas compañías a afrontar cambios importantes, desde fusiones hasta cambios de dirección, pasando por cierres de filiales y reestructuraciones. Y a menudo, los propios trabajadores han sido los últimos en enterarse de lo que se movía dentro de su empresa.

Según un reciente estudio de Burson-Masteller, el 85% de las empresas europeas ha experimentado cambios estratégicos durante los últimos cinco años y más del 50% prevé nuevos cambios en los dos próximos años. Sin embargo, sólo un 18% cree que los objetivos y el ámbito de dichos cambios se hayan comunicado efectivamente a toda la organización.

Aunque la efectividad de un proceso de cambio empresarial depende en gran medida de involucrar a los empleados desde el primer momento, sólo el 25% de las empresas comunican los cambios a la plantilla desde el principio. Un porcentaje aún menor, el 13%, explica a sus empleados los progresos que se van consiguiendo, a pesar de que este es un elemento fundamental para lograr el apoyo y la involucración de la plantilla en los cambios.

En general, los trabajadores son reacios a los cambios y cuando se les propone alguno tienden a rechazarlo. Por eso, no basta con que la empresa presente los cambios sin más, por ejemplo con una simple reunión: Para que el empleado cambie de actitud y se involucre en los cambios, la empresa tiene que hacerlos comprensibles y convencer a la plantilla de que el cambio es una oportunidad.

El 81% de las empresas no consigue implicar a los trabajadores para garantizar que los cambios sean efectivos.

Uno de los problemas que se dan en estas situaciones es que las prioridades de la empresa no coinciden con las del trabajador. *Los directivos hablan de estrategias y objetivos, cuando lo que realmente preocupa al empleado es su vida diaria y con qué colega va a trabajar al día siguiente.* Otro error frecuente es que muchas empresas esperan hasta que los cambios estén totalmente definidos, antes de explicarlos a la plantilla, lo cual es un error, pues no hace

falta tener todas las respuestas para empezar a comunicar: basta con responder a las inquietudes de los empleados.

De lo contrario, ante la falta de información es frecuente que surjan espontáneamente canales alternativos de comunicación y los empleados busquen sus propias respuestas, lo que acaba generando rumores de todo tipo. Los rumores pueden hacer perder dos y tres horas de jornada laboral a los empleados, hasta el punto de que en situaciones complicadas como expedientes de regulación de empleo o suspensiones de pagos, la productividad de la compañía puede verse mermada en un 50%.

Si no hay información, los trabajadores buscan sus propias respuestas y surge todo tipo de rumores.

Para evitar los rumores, los directivos deben convertirse en el canal clave que comunique los cambios de la empresa al resto de la plantilla. Además deben hacerlo de la forma más directa posible: enviar un e-mail o un folleto no es suficiente, los trabajadores quieren dialogar y encontrar respuestas a lo que realmente les preocupa

La empresa frente al cambio

¿Qué tipo de cambios experimentará la empresa en los dos próximos años?

— <i>Reestructuración organizacional</i>	27%
— <i>Nueva dirección estratégica</i>	22%
— <i>Reducción de tamaño</i>	20%
— <i>Implantación de nuevos sistemas o procesos</i>	18%
— <i>Cambio de líder</i>	17%
— <i>Fusiones y adquisiciones</i>	16%
— <i>Nueva misión, visión o valores</i>	16%
— <i>Nuevos lanzamientos de productos</i>	15%
— <i>Transformación de una unidad de negocio</i>	13%
— <i>Reposicionamiento de marca</i>	10%
— <i>Cierre de fábricas</i>	10%
— <i>Crisis</i>	9%

¿Qué factores son críticos para garantizar que el proceso de cambio sea un éxito?

— <i>Implicar a los trabajadores</i>	33%
— <i>Explicar la dirección estratégica</i>	

<i>de la empresa</i>	28%
— <i>Escuchar las preocupaciones de los empleados</i>	28%
— <i>Responder a las inquietudes de la plantilla</i>	26%
— <i>Atraer y retener a los trabajadores</i>	24%

¿Cuáles de esos factores maneja bien la empresa?

— <i>Escuchar las preocupaciones de los empleados</i>	20%
— <i>Responder a las inquietudes de la plantilla</i>	20%
— <i>Implicar a los trabajadores</i>	19%
— <i>Explicar la dirección estratégica de la empresa</i>	19%
— <i>Atraer y retener a los trabajadores</i>	18%

¿Qué herramientas usa la empresa para comunicar los cambios a la plantilla?

— <i>Reuniones con toda la plantilla</i>	42%
— <i>Intranet</i>	40%
— <i>Anuncio del director general</i>	36%
— <i>A través de los mandos intermedios</i>	33%
— <i>E-mail general</i>	31%
— <i>Web corporativa</i>	24%
— <i>Reuniones en pequeños grupos</i>	23%
— <i>De viva voz</i>	14%
— <i>Redes sociales</i>	7%

¿Cuán efectiva fue la empresa en los anteriores procesos de cambio?

— <i>Algo efectiva</i>	59%
— <i>Muy efectiva</i>	23%
— <i>No muy efectiva</i>	15%
— <i>Nada efectiva</i>	3%

El caso de Gas Natural Fenosa

**“La comunicación con los empleados es clave en una fusión”,
Jordi García Taberero, DirCom de Gas Natural Fenosa.**

Las fusiones son un ejemplo de cambio estratégico donde suele faltar información. “La comunicación con los empleados es clave en una fusión”, reconoce Jordi García Taberero, DirCom de Gas Natural Fenosa. En los meses previos a la fusión de Gas Natural y Unión Fenosa, el reto era generar una imagen atractiva de la nueva compañía entre sus empleados y favorecer su implicación. Para ello, entre abril y septiembre del 2009 se lanzó en los 23 países del grupo un plan de comunicación interna, bajo el lema “Nuestra energía”, con dos tipos de acciones: una descendente, en la que la información se transmitía mediante los directivos y jefes de equipo, y otra más horizontal, con una plataforma interactiva en la que se informaba sobre el desarrollo de la integración y se daban a conocer ambas compañías. “Los datos confirman que el Plan de Comunicación fue un éxito y alcanzó su objetivo”, destaca García Taberero: el primer día la plataforma recibió 50.000 visitas y acumula ya más de 3 millones. Un 92% de los empleados considera que esta acción de comunicación contribuyó a la integración del colectivo interno.



www.joancosta.com
www.reddircom.org

Información elaborada en base al artículo de Nuria Peláez y publicado en La Vanguardia, Barcelona, 21 noviembre 2010.

Enero 2011