

La gestión del cambio implica saber comunicar

Enfoque desde la plana directiva

Escribe: Beatriz Valderrama

Siempre existe dificultad para aceptar los cambios en el trabajo, sin embargo esta transición puede ser más eficaz y tener pronto resultados si se aplica una gestión basada en una adecuada estrategia de comunicación. Los gestores del cambio partirán desde definir qué, cómo y por qué canal transmitir los nuevos valores y visión que la organización quiere alcanzar.



Beatriz Valderrama
Socia directora de Alta Capacidad,
consultoría de RRHH de España

La gestión del cambio implica saber comunicar

El motor del cambio no está en los procedimientos, estrategias, prácticas y sistemas: está en la voluntad de las personas implicadas. El cambio profundo conlleva al aprendizaje y la transformación de los modos de pensar, de los valores, aspiraciones y comportamientos de las personas. Por tanto, la primera misión del equipo líder del cambio es generar y transmitir la visión, para que todos los miembros de la organización puedan adquirir la fotografía del futuro deseado y orienten sus esfuerzos a alcanzarlo.

Una buena visión es concreta, factible, deseable, descriptiva y susceptible de ser imaginada por todos. Elaborar una buena visión nos reportará grandes ventajas:

-Aclara a dónde queremos ir, ayuda a orientar los procesos de toma de decisiones según el fin perseguido, mejora la priorización de metas y comportamientos.

-Ayuda a sostener esfuerzos de cambio que a corto plazo no tienen resultados visibles. Si los empleados perciben que se acercan a ese futuro deseado, seguirán aportando esfuerzo aunque el refuerzo de los resultados no sea inmediato.

-La dirección hacia la que apunta la visión facilita la alineación de los comportamientos individuales, el establecimiento de estrategias y la planificación de los recursos para su consecución.

Ejemplos de declaraciones de Visión.

- Democratizar el automóvil (Ford, 1900)
- Llegar a ser la compañía más conocida por haber cambiado la imagen de baja calidad de los productos japoneses (Sony, 1950)

- Llegar a ser el Harvard del Oeste (Stanford University, 1940)
- Aspiramos a ser la primera opción y referencia editorial para los peruanos. (Diario El Comercio Perú, actual)
- Liderar la información veraz, útil y atractiva del mundo del motor y contribuir a la difusión y al mejor uso de los vehículos (Luike Iberoamericana de Revistas, 2009).

El éxito de los esfuerzos de cambio dependerá de la capacidad de la organización en su conjunto, y de cada uno de sus miembros, de aprender. El aprendizaje es el proceso crucial por el que los nuevos valores y comportamientos son asumidos, de modo que sin esa capacidad de aprendizaje, la posibilidad del cambio profundo se limita.

La manifestación última de los valores son los comportamientos. Si deseamos que la organización se dirija hacia actitudes abiertas al cambio, a la exploración de nuevos fines y modos de hacer, y en definitiva, hacia la estrategia deseada, será necesaria la transmisión de valores que sustituyan a aquellos de seguridad, estabilidad y conservación que sean contrarios al cambio deseado. Si la estructura y la organización de la empresa no son congruentes con los valores que deseamos implantar, será necesario invertir esfuerzos en adaptar las prácticas al sistema de valores deseado (innovación, trabajo en equipo, flexibilidad, responsabilidad, iniciativa, etc.).



En 2009 participé como facilitadora en el proyecto de cambio del Grupo Luike, líder del sector editorial del mundo del motor, una empresa familiar que se enfrentaba a un cambio generacional e importantes cambios tecnológicos y de mercado en un contexto de crisis económica global. Planteé las siguientes fases del proyecto:

1. Mirando bajo el capó: diagnóstico.
2. Marcando la dirección: creación de visión compartida, valores y líneas estratégicas.
3. Equipo piloto: comunicación e involucración a gerentes.
4. Somos el motor del cambio: comunicación e involucración a la plantilla. Equipos de proyecto.
5. Palanca de cambio: implantación de proyectos, reconocimiento, medición de resultados y seguimiento.

Los cambios que no son abrazados por la totalidad de la organización, difícilmente pueden extenderse y sostenerse en el tiempo. Sin el apoyo de todos, los cambios ralentizan su ritmo, cuando no mueren o se retraen. Por ello es clave establecer el plan de comunicación para el cambio. Este plan de comunicación tiene el objeto de fijar qué se ha de contar, cuándo, a quiénes y por medio de qué canales se va a actuar para hacerlo.

Para trasladar la visión y el plan de transformación a toda la organización con eficacia seguiremos las recomendaciones de Kotter (1996):

Simplicidad: La sencillez del mensaje nos facilitará su transmisión con la menor energía, y en el menor tiempo, además de que evitará interpretaciones diversas y que no se ajusten a la comprensión deseada. Además, un mensaje simple se recuerda mejor y se puede usar al receptor como caja de resonancia.

La manifestación última de los valores son los comportamientos. Si deseamos que la organización se dirija hacia actitudes abiertas al cambio, a la exploración de nuevos fines y modos de hacer, y en definitiva, hacia la estrategia deseada, será necesaria la transmisión de valores que sustituyan a aquellos de seguridad, estabilidad y conservación que sean contrarios al cambio deseado.



La gestión del cambio implica saber comunicar

Usar metáforas, analogías y ejemplos: Usar analogías como “Transformaremos nuestros procedimientos, que son lentos, complicados y pesados como un tanque, hacia un modelo de actuación flexible, rápido y capaz de tomar atajos como una motocicleta de carreras”; la metáfora hará que las imágenes de un tanque y una moto queden impregnadas en la mente del receptor, facilitando su recuerdo y el de las ideas asociadas a ellas. Una buena metáfora aporta potencia al mensaje.

Usar todos los foros posibles: Se habrán de usar todos los canales y medios posibles al alcance del proyecto. Las comunicaciones personales, en directo, procedentes de líderes o responsables del proyecto, obviamente impactan mejor que ningún otro medio, pero el resto de apariciones en otras vías apoyarán y reforzarán el mensaje.

Insistencia y repetición. Los publicistas, los políticos, las profesiones asociadas a la comunicación y la imagen saben bien que la repetición de un mensaje gana cuota en el cerebro del receptor. La insistencia en nuestro mensaje a través de todos los medios posibles, ganará presencia en el pensamiento de cada miembro de la organización.

Comportarse con coherencia con respecto a la visión. Es obvio que si el comportamiento de los

líderes y lo que se desprende de los modos de organizar y estructurar la empresa no coinciden con el mensaje que estamos transmitiendo, este último no obtendrá el calado deseado. Así, ante el mensaje, se instalarán actitudes descreídas y cínicas, y si se genera algún cambio, será débil y costoso.

Aclarar explícitamente aparentes inconsistencias. Abordar de forma rápida y decidida aquellas situaciones que puedan parecer incongruentes dentro de nuestro plan. Si por ejemplo es necesario hacer una inversión muy cara dentro de una política de recorte de costes, habremos de explicar el por qué de esa inversión y cómo se ha estudiado su retorno, de modo abierto, dando espacio para las preguntas y las aclaraciones necesarias.

Escuchar y ser escuchado. Los procesos de comunicación siempre son circulares y retroalimentados; por ello la expansión del mensaje ha de ser abierta y se deben generar canales de emisión y recepción simultáneos. No sólo respeta al interlocutor, sino que además la interacción en el mensaje será estimulante, generará mayor interés y conseguirá fijarse de un modo más solvente. Además, estar abiertos al *feedback* nos ayudará a detectar posibles distorsiones del mensaje y actuar sobre ellas correctivamente.

