



Son muchas (por no decir todas) las empresas que actualmente están atravesando un momento de profundo cambio. La transformación digital se origina en el mercado, debido a cambios en las tecnologías disponibles, los patrones de consumo y de gestión del negocio. Dicho proceso supone una gran disrupción que, antes de alcanzar los objetivos perseguidos, produce desajustes, incertidumbres y resistencias entre las personas de la organización. En este contexto, la comunicación interna es una gran aliada para trasladar las claves de dicha estrategia de digitalización, así como para concretar y reforzar el rol de las personas como protagonistas de dicha transformación, propiciando un clima favorable para la misma.

Para que la comunicación interna (CI) suponga una auténtica aportación de valor, ésta ha de ser gestionada de manera estratégica, especialmente si la empresa está atravesando un proceso de transformación digital (según IDC España, el 92% de nuestras empresas ya incluyen la digitalización en su estrategia de negocio). Gestionar estratégicamente la CI supone garantizar que los colaboradores conocen su rol en el despliegue del proyecto digital y cómo los distintos proyectos contribuyen a cumplir los objetivos de la compañía. Ello exige comunicar con un propósito, marcarse unos objetivos y tener un plan, preocuparse por la fiabilidad y frecuencia de la información.

La transformación digital de una compañía no se limita a la incorporación de nuevas tecnologías y procesos (*Big Data, cloud, internet de las cosas*, etc.), sino que exige un cambio importante en la forma de trabajar de todos los empleados y en la cultura de la empresa. Por ello, desde el punto de vista de las personas, cabe esperar resistencias a la innovación, incertidumbre e incluso an-

Comunicación

siedad ante lo desconocido, al no saber cómo el proceso afectará su situación laboral o qué habilidades tendrán que desarrollar a medida que la disrupción digital se vaya asentando en la compañía.

Con un planteamiento que no dista mucho de la gestión del cambio tradicional, la CI nos ofrece una palanca estratégica para dirigir el proceso de transformación en la organización. A continuación, se describen algunas razones para ello:

1. Marca la hoja de ruta del proyecto

No se trata de disparar mensajes a toda la compañía de forma indiscriminada, sino de identificar qué acción de comunicación y qué mensajes son los más eficaces para cada fase del proyecto de transformación digital.

Diseñar un plan de comunicación interna que acompañe el cambio permite identificar los canales y espacios más adecuados para lograr que los colaboradores entiendan el “porqué” de la transformación. La CI contribuye a que los empleados identifiquen o perciban cuáles son las ventajas del cambio, definir su aportación durante todo el proceso y alinearlos con los objetivos de la empresa.

2. Reduce las dudas y previene el rumor

Diseñar un flujo de información sobre los avances del proyecto, anticiparse a cualquier duda con datos reales y de “primera mano” reduce la ansiedad generada por el cambio. Al mismo tiempo, transmite señales de solidez y claridad por parte de la empresa.

La empatía es un ingrediente vital para la gestión de la comunicación interna porque nos permite colocarnos en el lugar de los colaboradores durante el proceso de cambio e identificar cuáles son sus necesidades de información sobre el proyecto, el rumbo de la empresa y el impacto en su labor diaria.

3. Potencia el compromiso del equipo

El éxito de la transformación digital radica en conseguir el compromiso voluntario de los colaboradores con el proyecto. Para lograrlo, debemos construir un clima de confianza y cercanía con todo el equipo. Nuestra capacidad para generar confianza tiene un profundo efecto en los resultados comerciales de la empresa porque la confianza afecta a dos resultados medibles: velocidad y coste.



La Comunicación Interna aliada estratégica de la transformación digital

A través de la comunicación interna, podemos promover un clima de confianza durante el proceso de cambio, gestionando la información de forma clara, directa y en sincronía con la que transmite la empresa a sus públicos externos. La consistencia en los mensajes es clave.

4. Moviliza a través de una llamada a la acción eficaz

La sistematización de la comunicación interna ayuda a segmentar los canales internos, definir mensajes clave y modificar el lenguaje según el perfil de cada colectivo, lo que da como resultado un eficaz *call to action*.

Distintas figuras en la organización tendrán un papel diferente en la transformación y, por tanto, deben recibir mensajes diferentes sobre su responsabilidad y lo que se espera de ellos. Diferentes canales y mensajes para dejar claro a todos lo que tienen que hacer.

Para alcanzar y movilizar a todos los niveles, es posible crear una red de agentes del cambio o embajadores internos, conformada por personas elegidas entre los empleados. Esta red, integrada por líderes naturales o *influencers* internos con habilidades digitales, tiene entre sus principales funciones ayudar a sus compañeros a que se familiaricen con las herramientas tecnológicas y asuman la cultura digital.

No olvidemos la etapa de formación en este proceso de, aquí la segmentación de la CI permite adaptar los contenidos didácticos según el perfil de los colaboradores para que puedan asimilarlos de una manera simple, rápida

y reforzar los conocimientos adquiridos para abordar la digitalización.

5. Abre canales de escucha y feedback permanentes

La comunicación interna no solo se encarga de mantener a toda la empresa informada o dar directrices durante el proceso de transformación digital, además, permite abrir canales *bottom-up* y espacios que fomenten la interacción de los colaboradores a fin de escucharles y darles voz durante todo el proceso de cambio, identificar cuáles son sus principales dudas, conocer el grado de receptividad ante el proyecto, medir el compromiso y recoger opiniones, vengan éstas de donde vengan (desde el becario a la persona más experimentada) permitiendo identificar ideas interesantes que puedan aportar a la estrategia de digitalización de la compañía. De esta forma, las personas se convierten en protagonistas del cambio.

Como vemos, la comunicación interna es un catalizador clave para implantar la transformación digital en la empresa siempre que sea gestionada de una manera estratégica.

Dejemos de verla como un instrumento táctico (mantener actualizada la cartelera o la intranet) y aprovechemos el impacto que tiene en la cultura de la empresa, movilización y compromiso de los colaboradores. Y, como herramienta estratégica, es importante medir su impacto. Evaluar cómo las acciones de CI han contribuido al proceso de digitalización. ■