

La comunicación para el cambio

Laurent Borrell, consultor de comunicación

La comunicación es una herramienta esencial para lograr el cambio y es una herramienta que a menudo se usa mal o sin criterio, esto confunde a la gente, le provoca enojo y alimenta el escepticismo, aumentando por esa vía sus temores y su resistencia al cambio. Gran parte de la responsabilidad del fracaso de los proyectos de cambio, la tiene los malos enfoques en el diseño y ejecución de los planes y acciones de comunicación.

Por eso, hoy, cuando lo único que permanece es el cambio, se hace necesario, mas que nunca, aprender a navegarlo.

Aprender a navegar el cambio, es aprender a navegar por los canales de la comunicación en todos sus sentidos, desde la coordinación de una reunión de equipo (¿Qué se dice? ¿De qué se habla? ¿Quiénes hablan? ¿Qué se calla y porque? ¿Cómo se escucha? ¿Cómo se maneja el proceso para alcanzar consenso?) hasta un encuentro personal para dar feedback a un colaborador (¿Me apalanco en sus fortalezas o en sus debilidades? ¿Indago para saber si estoy comprendiendo al otro o propongo y aconsejo todo el tiempo? ¿Sabe el otro realmente lo que esperamos de el y como lo esta haciendo hasta el momento? ¿Me baso en conductas concretas y observables para dar feedback o me quedo en comentarios generales teñidos por un juicio personal?) o cuando se trata de la implementación de un nuevo proyecto que afecta a varias áreas de la organización.

Los proyectos de cambio exigen un proceso y un tiempo para la planificación de la comunicación. Preguntarse por ejemplo ¿A quienes impacta este cambio y en qué grado? ¿Cuáles son las motivaciones e intereses del público objetivo? ¿Cuál es el posicionamiento que se le quiere dar a este proyecto dentro del marco de la organización? ¿Quiénes son los patrocinadores internos que le van a dar soporte a la estrategia comunicacional? ¿A través de que canales vamos a comunicar los diferentes mensajes claves? ¿Cuáles son estos mensajes claves? Cuáles serán los mecanismos de feedback que den cuenta que: a) nuestros mensajes están llegando al destinatario y b) que el significado que nosotros le asignamos a cada mensaje es el mismo que los otros están decodificando

Tener en cuenta estas cuestiones comunicacionales es el primer paso en el marco de la planeación estratégica y táctica.

Ahora bien, por más que tengamos las adecuadas respuestas para ellas, aun queda una fase del proceso comunicacional sin resolver, me refiero a la implementación de estas políticas y prácticas de comunicación, que se manifestarán a través de nuestras acciones.

En la puesta en marcha de nuestro plan, la suposición que nuestro mensaje llegará de la forma que pretendemos, generará el impacto deseado, cambiará las conductas que estamos esperando y significará lo mismo para mí que para mi interlocutor.