

COLUMNISTA INVITADA

Comunicación interna: la protagonista de esta crisis

Si bien antes del Covid-19 tenía un rol cada vez más importante en las empresas, en la pandemia mostró que es tan indispensable como urgente.

Milagros Avendaño

Gerente general
de APOYO Comunicación



SOBRE LA AUTORA

Milagros Avendaño es gerente general de Apoyo Comunicación. Ha sido gerente de comunicación corporativa de Química Suiza, gerente comercial y de marketing de Latina y gerente de comunicaciones de Nextel. Es bachiller en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Lima y máster en Marketing y Gestión Comercial de ESIC Business & Marketing School.

La comunicación interna tiene un nuevo normal. Las cuatro dimensiones que analizamos en un estudio de Apoyo Comunicación a inicios de año se han adecuado a los retos actuales. Entonces las prioridades de la comunicación interna respondían a la cultura de la compañía (40%), a la estrategia de la empresa (35%), al propósito (30%) y a la transformación digital (26%).

¿Pero hoy qué demandan?

1. Cultura. Ser más ágiles, adaptarnos rápido, ser flexibles, trabajar de forma colaborativa, adoptar nuevos protocolos y hábitos de salud y seguridad. Nada revela más la cultura de una empresa que una crisis. Y frente al Covid-19, los valores, los procesos, y la capacidad de adaptación y anticipación son claves.

2. Estrategia. Alinear a los colaboradores para asumir un cambio que es radical, y alinear las metas del corto plazo para preservar el valor de la empresa y hacer nuestro negocio sostenible. El sentido de pertenencia y las expectativas desafiantes —pero razonables— son

fundamentales para una tempestad de esta magnitud. Debemos ser transparentes con nuestros colaboradores sobre la realidad financiera del negocio y también hacerlos partícipes de sus logros, por pequeños

que sean.

3. Propósito. Es más relevante que nunca. Esta crisis es una crisis humana y económica, en ese orden. El consumidor es mucho más crítico de lo que era antes de la crisis, y espera que las empresas prioricen su contribución a la sociedad por encima de los resultados netamente financieros. Es momento de ser solidarios y más humanos que nunca. Es ahora cuando se prueba si una empresa cuida sus intangibles.

4. Transformación digital. El coronavirus la impulsó: desde aprender a trabajar eficientemente de manera remota hasta adaptar nuestros modelos

de negocio a los cambios en el consumidor. Todo esto requiere de una comunicación eficiente que movilice a nuestra gente hacia el cambio.

Además, la buena comunicación interna tiene un rol estratégico en la contención de riesgos reputacionales. En esta crisis sanitaria, es fundamental el esfuerzo para comunicar y documentar las acciones para prevenir contagios dentro de la empresa y ayudar a que los colaboradores sepan cómo cuidarse. Debemos acompañar durante todo el ciclo a los colaboradores y familiares que se contagian, con la privacidad del caso, transmitiendo a todos que la empresa los valora y cuida.

Aunque difícil, es necesario comunicar bien las decisiones laborales, como las reducciones de sueldos, la suspensión perfecta y los despidos. Estas medidas pueden ser legítimas para proteger puestos de trabajo, pero una comunicación poco cuidadosa genera riesgos reputacionales graves, con mucho activismo negativo en redes sociales.

En una tempestad se escucha al capitán, así que los CEO tienen que saber comunicar clara y humanamente. El citado estudio mostró que el 22% de los CEO no cumple un rol activo ni está preparado para comunicar, según los responsables de comunicación interna.

Las redes sociales internas son claves y solo el 26% las usaba como canal principal antes del Covid-19. Para muchas empresas, hoy son su manera de unir a los equipos. Aprovechemos plenamente su capacidad bidireccional para la escucha y toma de acciones de manera segmentada. Y, finalmente, es importante la medición: la digitalización abrupta nos da la posibilidad de medir mucho más. Antes del Covid-19, el 52% indicó que no medía el impacto de la comunicación interna.

Que nuestros colaboradores sean nuestros principales activistas mitiga los riesgos reputacionales. Actuemos de manera honesta y consistente, y generamos vínculos de confianza con ellos. Todo lo que hagamos dentro repercutirá hacia afuera, para bien o para mal. ■

**Que nuestros
colaboradores
sean nuestros
principales
activistas mitiga
los riesgos
reputacionales**