

Taller de Comunicación

¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?

Organizado por



Impartido por

D. Pablo Gonzalo
Socio
Alcor Consultores

9 de julio del 2009

EOI. Gregorio del Amo, 6

“¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”

Informe

En el marco de formación de la Escuela Dircom, la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, ha organizado el Taller de Comunicación “¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”, para dar respuesta a los interrogantes que surgen cuando se trata de involucrar a los mandos intermedios y a los directivos en la Comunicación Interna de las organizaciones, en especial, cuando la evolución del negocio no es favorable y la personas demandan información sobre la empresa como forma de afianzar sus referencias y su percepción de seguridad.

El acto, que tuvo lugar el 9 de julio de 2009 en la sede de la EOI, contó con la presencia de Pablo Gonzalo, socio director de Alcor Consultores y socio de Dircom.

Durante el encuentro se compartieron experiencias prácticas, con las que se aportaron sugerencias para abordar cuestiones como qué debe hacer el responsable de Comunicación Interna para incrementar la implicación de directivos y mandos con la estrategia de Comunicación Interna de la empresa -logrando así que se conviertan en auténticos portavoces de la compañía ante sus colaboradores-; y, qué hacer para reforzar la percepción de liderazgo y credibilidad de nuestros directivos ante sus públicos internos.

El taller lo inauguró Felisa Arribas, directora de Comunicación e Imagen de la EOI, para quien la Comunicación Interna es fundamental en las organizaciones. Apuntó que “no es solo mandar correos”, sino que “hay que gestionarla de manera especial y potenciarla”.

A continuación, Sebastián Cebrián, director general de Dircom, presentó al ponente y comentó que gracias a los talleres de Dircom se consigue uno de los retos de la Asociación: facilitar la formación para el desarrollo correcto en todos los ámbitos que afectan al director de Comunicación, entre ellos, la Comunicación Interna. En

“¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”

Informe

época de crisis, la Comunicación Interna es especialmente estratégica. El rol que adopta la plantilla es clave. Hay que motivar e implicar a los empleados en la misión y la visión de la empresa, con la estrategia. En situaciones de crisis es más necesario que nunca lanzar mensajes homogéneos, coherentes y rigurosos.

Pablo Gonzalo animó a los asistentes a explicar los motivos que les llevan a participar en talleres sobre Comunicación Interna. La mayoría coincidió en señalar la necesidad que existe en formar a los mandos intermedios para que sean buenos comunicadores y líderes, capaces de transmitir la estrategia de la empresa hacia abajo. Es conveniente, además, conseguir que los directivos cambien de idea y en vez de ver la información como hasta ahora, como un instrumento de poder, verla como una herramienta para que el personal sea más productivo y trabaje mejor.

Según el socio de Dircom, hay dos diferencias fundamentales entre Comunicación Interna y Comunicación Externa. Por un lado, el público al que te diriges en Comunicación Interna son los empleados, personas que ya tienen una opinión sobre la organización, pues la viven desde dentro. Es un público comprometido, quizás no tanto con la estrategia de la empresa, pero sí “con su nómina”. Puede que no tengan información, pero sobre las cosas que personalmente les afectan, como su trabajo y su empresa, siempre tendrán una opinión.

Por otro lado, en Comunicación Interna no hay receptores, sino coprotagonistas, es decir, los empleados tienen información, aunque puede no ser la que la compañía quiera transmitir. Esta información se basa en sus propias experiencias personales dentro de la empresa. Los empleados buscan respuestas, y si la empresa no les corresponde, la substituyen por rumores.

Los responsables de Comunicación no son meros transmisores de información, sino que deben ser gestores de estrategias de información. Para influir es preciso descubrir qué imagen tienen los trabajadores de la empresa, ya que de nada serviría contarles cosas que no se pudieran creer.

“¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”

Informe

En este sentido, según indicó Pablo Gonzalo, hay que conseguir vincular las percepciones de los trabajadores con la estrategia de la empresa, para que sea mucho más eficaz. La Comunicación que moviliza es aquella que vincula la estrategia y los objetivos de la empresa con los retos y los trabajos específicos de cada equipo y cada persona (*“knowing to engage”*). Esto es lo que las personas quieren conocer y esto es lo que al responsable de Comunicación como directivo le interesa que conozca y que le comprometa. El primer paso a seguir será comprender al empleado, ya que es la única manera de influirle. Si no les entendemos, no sabemos como se sienten y les contamos cosas que no les interesan, estaremos perdiendo el tiempo. Hay que partir de lo que une a los trabajadores y a la organización, para así potenciar el sentimiento de pertenencia. “Solo seremos capaces de convencer si partimos de aquello que nos une hacia aquello que esperamos nos una más”, dijo el experto en Comunicación Interna.

La compañía será más eficaz si es capaz de generar espacios de diálogo entre los valores de la empresa y la opinión de los trabajadores. Debe ser una Comunicación bidireccional, a la que se llega cuando el trabajador se siente lo suficientemente comprendido como para poder hablar. Una vez que se ha comprendido, hay que ser perseverante con la información. El tiempo junto con la coherencia otorgan credibilidad.

En muchas ocasiones, el empleado se comporta de manera escéptica. Para que no ocurra es conveniente que el mando directo se interese por su trabajo, le pregunte por él mismo, se reúna periódicamente con él y descubran entre los dos cómo se está llevando a cabo el trabajo. De esta manera, podremos detectar personas comprometidas con su labor.

Según un Estudio realizado por Melcrum sobre gestión de compromiso, de las prácticas directivas más valoradas que aumentan el compromiso -todas ellas directamente dependientes del mando directo- destacan las siguientes: crear un

“¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”

Informe

clima abierto de comunicación; ayudar a los empleados a comprender su papel en el éxito de la organización; construir y afianzar las relaciones de confianza; hacer partícipes a los empleados a resolver los problemas por si mismos; y, hacer un seguimiento de las promesas y los compromisos.

La comunicación con el jefe inmediato es el motor fundamental del compromiso. Para aumentar la participación de los empleados, no basta con realizar pequeños gestos, como por ejemplo “organizar un desayuno con el presidente”, a juicio de Pablo Gonzalo. Para que cambie la cultura de la organización es necesario llevar a cabo otros programas, como *focus group* aleatorios de empleados sobre temas clave del negocio; dar a los empleados mayor participación en las decisiones estratégicas del equipo y mayor control y autonomía sobre cómo realizar su trabajo; desarrollar programas para animar a los empleados a resolver problemas en el negocio; crear un comité de empleados estable al que consultar regularmente sobre temas clave; e implementar inversiones que permitan a los empleados extraer experiencia de otras áreas de la compañía y, llegado el caso, puedan hacer de “sombra” a otros miembros de la organización.

Para Gonzalo, el objetivo del responsable de comunicación es conseguir que la gente rinda el máximo. A cambio, se revalorizará su trabajo. Ahora bien, hemos de tener en cuenta que aunque logremos influir para que trabajen más, no siempre vamos a lograr que ese sentimiento sea unánime entre todos los empleados. Es decir, siempre nos encontraremos con gente enfadada que ejerza de factores de influencia negativa. A éstos, Pablo aconseja, “no descalificarlos ni ignorarlos”. Al contrario: no vale con constatar que existe un mal clima, sino que habrá que indagar hasta descubrir cuál es el problema y resolverlo.

No debemos olvidar que el responsable de Comunicación es un empleado más de la empresa y que la palabra “realismo” siempre deberá acompañarle. El ponente recomendó “no despegar los pies de la realidad, preguntar a la gente cómo se encuentra y a partir de ahí trabajar”.

“¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”

Informe

El responsable de Comunicación Interna desempeña dos roles. Por un lado, gestiona los canales masivos que la compañía ha puesto en sus manos para lograr que la gente conozca lo que la compañía quiere, y por otro, dar a conocer a las expectativas e inquietudes de la gente vinculándolas con las de la empresa. El responsable de Comunicación actúa de portavoz y es él quien gestiona los mensajes entre la empresa y sus empleados a través de los canales de los que dispone. En 2003, la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, elaboró un estudio sobre Comunicación Interna en el que se preguntaba a los empleados y mandos intermedios sobre cómo vivían ellos la Comunicación Interna en sus organizaciones. La mayoría de los encuestados respondieron que los tres canales a través de los cuales les llegaba la mayor cantidad de mensajes eran la intranet, el correo electrónico y la revista interna. Sin embargo, estos no eran sus canales preferidos. Cuando se les interrogaba sobre los canales deseados para estar informados, la mayoría respondía que les gustaría recibir dicha información a través de su jefe inmediato o en reuniones con la dirección de su departamento. A través de estos canales sí se sienten escuchados.

Las organizaciones saben que la Comunicación es importante y valiosa. En cambio, a su alrededor se plantean muchas dificultades y surgen obstáculos que entorpecen el arraigo de la Comunicación a través de la estructura jerárquica.

La Dirección de la empresa suele reconocer formalmente las debilidades de comunicación jerárquica, pero tienden a centrar el problema en los niveles intermedios de la estructura, considerando que su diálogo con sus colaboradores inmediatos –también mandos- es ajeno a esas carencias.

Los mandos suelen mostrar resistencias a una mayor implicación por su parte en la Comunicación por diversos motivos, bajo los cuales suelen subyacer dos razones: por un lado, no perciben que la Comunicación sea algo realmente importante para el logro de los objetivos ni algo inexcusablemente valorado o exigido por la

“¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”

Informe

empresa; y, por otro, no creen que les aporte ninguna ventaja cierta frente a su situación actual.

No todas las empresas marcan criterios claros y concretos sobre por qué y cómo debe desarrollarse la Comunicación en los equipos de trabajo. La Comunicación con el equipo se convierte en una variable dependiente del estilo de dirección de cada persona.

Aunque los colaboradores suelen mostrar sus quejas en cuanto la información y comunicación que reciben, es frecuente que muchas personas tengan un relativamente bajo grado de interés por conocer o participar, prefiriendo decantarse por un cierto escepticismo. Estas reacciones refuerzan la percepción de poca utilidad de la mejora de la Comunicación que ven los mandos. Por tanto, “dejar las cosas como están” se constituye en una “zona de comodidad” para ambos directivos.

Según Pablo Gonzalo, en realidad, los empleados cuando descubren que detrás de la información hay un estímulo de participación, no les interesa. Añadió que la información es tan incómoda para el mando como para el empleado.

También habló de los estudios de clima de opinión, los cuales considera sobre todo una acción de comunicación que propicia el diálogo y el feedback entre la plantilla y los altos cargos. En época de crisis es un error no realizar estudios de este tipo, ya que en esta situación es cuando la gente valora más su empleo. Un estudio de clima de opinión es información para la gestión de la empresa, no un examen.

Para Pablo Gonzalo, existen tres interpretaciones no excluyentes del papel de los mandos en la Comunicación Interna. La primera, como público específico. Será el destinatario de unos mensajes y actuaciones específicos con trato diferencial. Habrá que generar unos soportes específicos que sólo estén a su alcance, como cuadernos de gestión, INFO-mandos y “sites” propios en intranet. Se hará que reciban personalmente informaciones, bien específicas para ellos, bien de forma previa a la

“¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”

Informe

difusión general. El directivo tiene que recibir una atención personal, le anticiparemos mensajes con contenidos ampliados. Además, se convocarán encuentros específicos con la Dirección y se realizarán eventos propios, con el objetivo de recibir información sobre la situación de la empresa y para “poner caras” a la Comunicación e intercambiar criterios sobre el desarrollo futuro de la organización. Pablo Gonzalo considera que al directivo hay que ayudarle, darle contenidos y distinguirlo del resto.

La segunda, como canal, portavoz o enlace entre la empresa y sus mensajes y su equipo. Se tendrán que crear oportunidades para reforzar el rol del comunicador del mando –y el aprovechamiento de su credibilidad ante sus colaboradores. Ahora bien, el canal debe ser bidireccional: el mando debe ser también escuchado y animado a expresar las percepciones y las expectativas de sus colaboradores. La labor del responsable de Comunicación supone convertir al mando en portavoz de la empresa, favorecerle la asimilación capilarizada de contenidos y reforzarle en su rol de interlocutor empresa/empleador.

Y, en tercer lugar, el directivo como líder, dotado de herramientas y materiales de Comunicación con objeto de reforzar su rol como líder. La experiencia profesional del socio de Alcor Consultores le ha llevado a diferenciar entre dos tipos de actuaciones al respecto: por una parte, la descripción, implantación y seguimiento de pautas y buenas maneras prácticas de comunicación jerárquica... o *¿qué hacer en comunicación con el equipo?*; por otra, autoevaluación y Plan de Comunicación/Liderazgo, seguido –si es posible- de *coaching* en la aplicación de dicho plan... *¿cómo lo puedo hacer yo mejor?*.

En conclusión, la Comunicación jerárquica es vital para lograr mayor compromiso de los profesionales con su trabajo; el responsable de Comunicación debe ir más allá de las críticas a los mandos y apoyarles para que vean el valor que tiene para ellos y para su equipo ser mejores comunicadores, respetando sus roles y

“¿Cómo lograr la implicación de los directivos y mandos intermedios en la estrategia de Comunicación Interna de la empresa?”

Informe

poniéndoles al servicio de sus objetivos. Habrá que darles un trato comunicativo diferenciado; concretar qué esperamos de ellos en la comunicación con su equipo; apoyarles en su mejora personal como comunicadores; y, perseverar.

Para finalizar, Sebastián Cebrián, señaló que la Comunicación Interna y Externa son dos caras de la misma moneda y que tienen que ser coherentes. La Comunicación Interna es un elemento estratégico de la empresa y tiene que ser gestionado como tal.