



Comunicación interna: La empresa dice que comunica y el empleado que está desinformado

Pilar Trucios,

Colaboradora de PeopleMatters en el área de Employer Branding y Comunicación.

La mayoría de las organizaciones empiezan a tomar conciencia de la importancia de la comunicación interna para mejorar el ambiente de trabajo pero, sobre todo, para retener y afianzar el compromiso y el orgullo de pertenencia de los profesionales, que tienen consecuencias directas sobre la cuenta de resultados. En ocasiones, las acciones realizadas no se corresponden con la percepción del empleado, que se siente desinformado. El motivo trato de explicarlo con una situación que al lector de Recursos Humanos le sonará familiar.

- “¿Encuentras alguna explicación a esto?”, señaló Guillermo Estévez, director de RRHH, poniendo sobre la mesa el resumen de la última encuesta de clima.

Luis Gordon, director de gestión y desarrollo, no podía dar crédito al documento que tenía delante.

- “Llevo toda la mañana dándole vueltas. Vaya comienzo de semana. Y no, no encuentro a esto ninguna explicación. No sé qué más podemos hacer, pero lo cierto es que algo estamos implementando mal. Volvemos a tener el pésimo resultado del año pasado en comunicación interna: 4,9 puntos sobre

10. No puedo creer que después de las medidas que hemos tomado para informar y comunicar a la plantilla hayamos subido cuatro miserables décimas”, apuntó Gordon contrariado.

- “Quizá deberíamos hablar este asunto con el departamento de Comunicación externa”, sugirió Estévez.

- “Andrés, me niego a perder de nuevo el área de Comunicación interna. Nos costó dos años meterlo en Recursos Humanos después de una experiencia nefasta y de bastantes conflictos con Comunicación externa. Al menos ahora tenemos una Intranet, la revista, los desayunos con los directores generales, los boletines internos...”.

- “Sí, -interrumpió Estévez- pero de qué nos sirve, seguimos con la misma puntuación en la encuesta de clima. ¿Cómo vamos a justificar la inversión y el esfuerzo que hemos hecho?”.

- “Andrés, antes de hablar con Comunicación externa, déjame darle una vuelta, dame un poco de tiempo y te propongo algo”.

- “Tienes dos días”, dijo tajante Estévez tomando de nuevo el documento en sus manos y levantándose del asiento.

Luis Gordon no perdió el tiempo. Se instaló en su mesa y marcó en su agenda electrónica el teléfono de Melissa Schmidt, la mujer de uno de sus mejores amigos, que trabajaba como directora de comunicación en una multinacional y poseía una gran experiencia en comunicación interna. Le contó escuetamente el problema y quedaron en verse después del trabajo.

No se puede comunicar todo
porque la sobre-información hace que
los mensajes pierdan efectividad)

Eran las 9 de la noche. Schmidt y Gordon llevaban casi una hora hablando y tratando de arrojar algo de luz sobre las acciones de comunicación que este último había puesto en marcha en su organización.

- *“Luis, me temo que tenéis muchas acciones pero os falta estrategia y planificación. No sabéis vender los proyectos a la organización. Si te parece, te envío mañana por la mañana algunos puntos para que analices lo que tienes, descubras los errores y planifiques lo que necesitas; pero deberías ir pensando en trabajar con el departamento de Comunicación externa e incluso con el de Marketing. Ellos son los expertos y es crucial buscar puntos de unión, especialmente porque tienen línea directa con el presidente y vosotros necesitáis tenerlo más cerca para abanderar las políticas que diseñáis”.*

- *“Gracias, no sé cómo agradeceréte. Echo un vistazo a lo que me envíes... y ya hablaremos del departamento de Comunicación externa”.*

Schmidt robó un par de horas al sueño. Recopiló algunas ideas de sus archivos y las puso en orden con la información que Gordon le había dado. Al día siguiente, a las 9 de la mañana, repasó el mail escrito la noche anterior y lo envió a Luis.

- *“Querido Luis:*

Te paso algunas ideas para que puedas trabajar la comunicación y el employer branding desde tu área. No olvides que es clave la implementación, así que analízala a fondo. No es sólo cuestión de creatividad y de buena disposición, sino de método y de procesos. Si necesitas ayuda, no dudes en llamarme.

Un abrazo. Melissa”

IDEAS PARA EL CAMBIO

■ **La comunicación interna va más allá de las políticas de Recursos Humanos.** Aunque esto puede parecer obvio, los últimos estudios del mercado destacan que la mayoría de los trabajadores se sienten informados cuando saben cómo va su empresa más que cuando le comunican la subida económica anual o la puesta en marcha de un plan de igualdad. Por eso, es clave comunicar internamente la estrategia de negocio, los resultados y los proyectos de futuro. Quienes deberían hacerlo son los jefes directos o el presidente. Si los profesionales se sienten desinformados,

La planificación sirve para determinar qué políticas toca comunicar y cuáles se dejarán fuera, aunque se realicen)

difícilmente se verán comprometidos con el proyecto y tarde o temprano acabarán por desmotivarse y desvincularse.

■ **La coordinación entre los departamentos de Comunicación externa, Márketing y Recursos Humanos es el primer paso.** Ya sé que no querías tocar este tema, pero deberías hacerlo. El gran problema de la CI en la mayoría de las organizaciones viene derivado de una lucha de poderes entre estas tres áreas:

- Los de RH piensan que el área de Comunicación externa no les entiende ni les presta suficiente atención.

- Comunicación externa trata de aunar comunicación externa e interna pero a veces se olvida de Recursos Humanos o está tan imbuido en los resultados económicos y la cotización que la comunicación a la plantilla pasa a un segundo o tercer plano.

- Marketing estaría dispuesto a echar una mano, aunque disfruta más con campañas externas porque tienen más notoriedad.

Aunque todo esto es una realidad, estos tres departamentos están condenados a entenderse si quieren que la comunicación funcione y los profesionales se comprometan con el proyecto y con la empresa, actuando a su vez como altavoces hacia el exterior. No me meto dónde debería estar situado el departamento, pero si lo asume sólo Recursos Humanos nunca funcionará.

■ **Planifica anualmente la comunicación de las políticas de Recursos Humanos.** Es importante tener un plan de comunicación interna alineado con la estrategia de la compañía y, en concreto, con la de Recursos Humanos. No se puede comunicar todo, porque la sobre-información hace que los mensajes pierdan efectividad. Imagina que los periódicos publicaran 4.000 noticias del mismo tamaño todos los días. El lector estaría perdido. Lo lógico es desechar

El éxito o fracaso de una acción concreta de recursos humanos depende en más de un 20% de la comunicación que se establezca al ponerla en marcha)

3.800 noticias y discriminar el resto en función de su importancia y de los temas que traten. La planificación sirve para determinar qué políticas toca comunicar y cuáles se dejarán fuera, aunque se realicen. Insisto, no se pueden comunicar todas. En este plan deberá ir reflejado el quién (emisor), qué (mensaje), a quién (colectivos a los que va dirigido), cuándo (tiempo y contexto), cómo (canal).

■ **Determina un objetivo.** Y para hacerlo, piensa en lo que quieres conseguir con la comunicación. En ocasiones quizá sea simplemente que el empleado esté informado, pero muchas veces, aspirarás a más: comprometerle, fidelizarle, motivarle, animarle a vender más, potenciar en él el orgullo de pertenencia hacia la organización, etcétera. La indefinición del objetivo dificulta el proceso y especialmente, la elección del emisor, del mensaje e incluso del canal adecuado.

■ **Asegura el proceso.** Al igual que la operaciones son imprescindibles para poner en marcha una fábrica, del mismo modo no podemos olvidarnos de ellas en la comunicación. No puedo decidir sobre la marcha qué comunicación voy a adoptar en cada circunstancia. El éxito o fracaso de una acción concreta de recursos humanos depende en más de un 20% de la comunicación que establezca al ponerla en marcha. Por eso no valen las improvisaciones ni los consejos de inexpertos. Un buen asesor en política retributiva o en desarrollo directivo no tiene por qué conocer los entresijos de la comunicación.

Establece una buena metodología que sirva para casi todas las ocasiones e incluso prepárate para circunstancias que puedan llegar: una crisis de negocio, una información pública inesperada, un Expediente de Regulación de Empleo, un cambio en el equipo directivo.

Si los procesos están bien delimitados, será más fácil que el mensaje llegue al empleado tal y como la empresa quiere que llegue, sin interferencias.

■ **Trabaja con titulares, no con ideas y conceptos.** Para comunicar, hay que tener claro qué se quiere decir y para saber si se tiene claro lo que se quiere decir, hay que ser capaz de meterlo en un titular. Sin titular no hay noticia. Todas las políticas de recursos humanos son susceptibles de ser explicadas en un titular, no en un montón de párrafos. Sin un buen titular se pierde el mensaje, por eso en ocasiones fracasan las políticas de recursos humanos, que vienen recogidas en grandes documentos y folletos muy bien presentados pero imposibles de digerir.

■ **La creatividad ayuda, pero no lo es todo.** Cuando la comunicación está bien planteada, ayudarse del marketing incrementa el resultado. Pero los preciosos folletos, los originales vídeos corporativos o las presentaciones en tres dimensiones, no resuelven los problemas de comunicación. Con frecuencia se hace más hincapié en la forma que en el fondo y eso no ayuda a que los empleados tengan mejor concepto del área de Comunicación interna.

■ **Define los colectivos.** Este punto es crucial si la empresa es grande y diversificada. A los empleados de la central con ordenador y lugar de trabajo fijo es más fácil llegar. Si quiero establecer comunicación con todos, es importante dividir a toda la plantilla en colectivos y diseñar los canales por los que puedo llegar a cada uno de los grupos. No hay que olvidar que los equipos de fácil acceso no son siempre mi objetivo, por lo que necesito establecer vías rápidas de comunicación con toda la organización. El primer paso es analizar la audiencia y establecer relaciones entre los individuos según el conocimiento que tengan de las herramientas. Así podré empezar a diseñar los procesos.

■ **No abuses del mando intermedio por canales inadecuados.** El correo electrónico es frecuentemente uno de los medios más efectivos para comunicarse con los empleados. También es el más elegido pero, no lo olvides, a todos nos cuesta discriminar los mensajes por este canal porque el formato suele ser el mismo, texto

escrito. El mando intermedio recibe entre 50 y 100 mails diarios. Algunos de ellos proceden del departamento de Recursos Humanos, que igual le anuncia que puede pasar a recoger el jamón navideño, le pide que rellene y envíe la encuesta 360 grados o le comunica que pertenece al grupo de los Top300 profesionales de la organización. Enviar este último mensaje por mail, por ejemplo, es desaprovechar una magnífica ocasión para comprometer al empleado, que recibe la comunicación por el canal inadecuado.

Es necesario tener una descripción de cómo debería utilizarse cada canal según el alcance y la fuerza que queramos dar a cada mensaje. También hay que establecer criterios para manejar cada herramienta.

■ **Asegura el momento y el contexto.** Lo mejor no siempre es comunicar cuando tengo el mensaje, sino en el momento y contexto adecuado: Ni las políticas de conciliación cuando estoy en pleno ERE, ni una celebración de empresa para celebrar un premio cuando acabo de anular los bonus. Analiza el contexto en que se transmite el mensaje: crisis, fusión, crecimiento, incertidumbre. Tampoco esperes a que las cosas sucedan para comunicar. Sé proactivo siempre que puedas y fomenta la transparencia.

■ **No crees expectativas que no puedas cumplir.** No digo que los desayunos del presidente con algunos empleados no sean una buena herramienta de comunicación, pero este tipo de acciones son un arma de doble filo. Al igual que los foros o los buzones de preguntas a los directores, crean una expectativa en los profesionales que puede no corresponderse con la realidad. Parece que la comunicación empieza a cambiar y lo cierto es que no cambia. Esto puede derivar en una mayor desmotivación.

■ **Desinvierte en herramientas y productos poco efectivos.** En los últimos años, muchas compañías, como la tuya, han invertido esfuerzo y dinero en desarrollar canales de comunicación que a la postre no han resultado efectivos, o al menos, todo lo efectivos que deberían. Ni las costosas intranets, ni las revistas, ni los foros, ni las newsletters, ni las reuniones con el presidente tienen que funcionar bien en todas las organizaciones. Ha llegado el momento de hacer balance, medir la efectividad y desinvertir o transformar lo menos rentable en tiempo y dinero.

Después de leer la última línea, Gordon estaba exhausto. Nunca pensó que el área de comunicación pudiera ser tan complejo. A priori, se daba cuenta de que muchas de las ideas daban en el clavo. Otras, tendría que analizarlas más despacio. Imprimió la información y respondió al mail:

- *“Querida Melissa:*

Quedas contratada. Es broma. No sé cómo saldré de ésta, pero no me lo has puesto fácil. Gracias por tu sinceridad. Lo miraré despacio y te llamaré para definir la propuesta que quiero enviarle a Guillermo Estévez.

Hablamos. Un abrazo. Luis”

A los cinco minutos, Gordon tenía una escueta respuesta de Melissa:

- *“Luis, no te agobies, pero acepta un consejo. Cuando plantees la nueva propuesta de comunicación a Estévez, que seguro estará bien planteada, piensa siempre en el empleado, en lo que espera, y no en lo que la empresa quiere transmitir. La encuesta de clima sólo mejorará si los profesionales perciben que sus expectativas de comunicación se acaban cumpliendo. Para eso, has de cambiar el fondo y no sólo las formas. No comunica mejor quien realiza más acciones, sino quien rentabiliza bien las pocas que posee”.)*

NOTA SOBRE LA AUTORA

Pilar Trucios es colaboradora de PeopleMatters en el área de Employer Branding y Comunicación. Licenciada en Periodismo y executive MBA por el IESE, ha sido subdirectora de Expansión y directora de Expansión & Empleo. Premio a las diez personas más influyentes de España en Recursos Humanos. Conferenciante y ponente en empresas y escuelas de negocios.