



## La Comunicación Interna en las pymes

La comunicación es algo más que una práctica que se puede o no implantar. Es una bomba de relojería donde los cables conectados son personas, sentimientos, motivaciones, expectativas... Hay que ser extraordinariamente cuidadoso en cómo conjugamos y manipulamos todos los elementos.

*Araceli Pérez, Peoplematters*



## FICHA TÉCNICA

**Título:** La comunicación interna en las Pymes

**Autor:** Pérez, Areceli.

**Fuente:** Capital Humano, nº 284. Febrero, 2014

**Resumen:** La comunicación es la herramienta fundamental para dar una respuesta innovadora a los continuos cambios en la empresa y aporta un enorme valor añadido. Es un agente de cambio ya que apoya y facilita tanto la introducción de nuevos valores o pautas o procesos, como la alineación de los empleados con los objetivos empresariales. Y aumenta la satisfacción entre el personal y por tanto la rentabilidad financiera.

Esta tarea es responsabilidad compartida por todos, es decir, debe ser asumida con compromiso por la alta dirección y responsables de área, de todos los departamentos. La razón es que permite transmitir los objetivos de la organización, difundir políticas y construir una identidad de empresa, dentro de un marco de confianza y motivación. Pero de nada sirve un plan ambicioso de comunicación, si la cultura de la empresa no está convencida de su necesidad. Sin esta filosofía, solo se perderá tiempo y dinero.

Las grandes corporaciones cuentan con muchos medios para fomentar y promover la Comunicación Interna dentro de ellas (equipos dedicados, planes anuales, presupuestos millonarios, herramientas potentes...). Sin embargo, el hecho de que las pymes no tengan acceso a todos estos recursos, no significa que no puedan comunicar sino que tienen que darle una vuelta de tuerca y buscar vías distintas.

**Descriptores:** Comunicación Interna / Pyme / Cambio

**H**ay numerosas definiciones de pyme, a cada cual más compleja, pero hay que ser consciente de que no a todas las pequeñas y medianas empresas se las puede meter en el mismo saco.

Hay negocios familiares heredados (tienda familiar), empresas construidas en los 20/30 últimos años (fábrica y producción de maquinaria industrial en un polígono) y empresas, más modernas, con perfiles distintos (agencias

de publicidad, bufete de abogados, gestorías contables, escuelas de idiomas). Esta tipología obviamente va a marcar las relaciones entre los trabajadores, su actitud ante el trabajo, cómo se enfrentan a las situaciones y el papel que la comunicación puede jugar en todo este entramado.

Ahora sí, procedo a plantear desde mi punto de vista, los retos que existen hoy en día en las pymes españolas en términos de comunicación, independientemente del tipo de ésta: >

**Retos actitudinales:** Describen las creencias, comportamientos, actitudes... de los máximos responsables de la organización. Algunas de las situaciones que podemos observar son las siguientes:

- Muchas veces, no se sabe ni que la comunicación dentro de la compañía es una práctica ni que puede ser mejorada. Simplemente las cosas son como son.
- Hay directores que o bien no entienden la importancia de la comunicación o bien no creen que tengan responsabilidad en dicha materia.
- En la mayoría de los casos, no hay ninguna involucración de la Dirección, bien por desconocimiento, pasotismo o aceptación de que se trabaja como siempre se ha hecho.
- Los jefes de área asumen que no es responsabilidad suya el comunicarse con el equipo, entienden que debe hacerlo el de arriba. No se dan cuenta de que si hay varios niveles de jerarquía, la actitud del jefe inmediato es de gran importancia, no solo la del máximo responsable.
- Muchos directivos creen que deben estar involucrados en todo, temas tácticos, operacionales... Esto deja poco margen de actuación y liderazgo a los jefes de departamento.
- Se siente que el alto ejecutivo es el único líder a seguir y éste debe predicar con el ejemplo para que exista coherencia entre lo que se quiere hacer y lo que realmente se hace.
- En los comités de empresa (cuando los hay) se tratan muchos y variados temas, pero no la comunicación.
- Cuando hay pocos empleados y el jefe es el dueño del negocio, en muchas ocasiones se da una actitud prepotente y paternalista junto con una mala aceptación de las críticas.
- Los fundadores han incentivado la comunicación, el que los colaboradores se sientan parte de la empresa... pero al haber un cambio generacional en el mando de la compañía, los herederos (probablemente familia), no tienen la misma visión y no comparten los mismos valores culturales.
- En los casos donde el negocio es heredado, el actual propietario ha visto como lo hacía su padre y él lo hace de similar manera. Tiene contacto directo con la plantilla. La comunicación es unidireccional porque es más cómodo, es lo que se ha visto toda la vida y no se enfrenta uno a la crítica o el rechazo.
- Generalmente, tienen más importancia los clientes externos que internos. El desequilibrio existente en-





- > tre el tiempo dedicado al negocio y a las personas es muy significativo.
- Es muy fácil relegarla en medio de la desbordante actividad, no hay tiempo para las reuniones cara a cara, que por cierto, es el medio más eficaz en una empresa pequeña donde todo gira en relación a las relaciones personales.
  - En pymes con cierta organización y con conocimiento del tema que nos ocupa, con frecuencia su adopción se suele aplazar constantemente y dejar para otros momentos (siempre imposibles) en los que se espera que haya oportunidad para abordar la tarea a comunicar. Solo cuando hay algún acontecimiento o conflicto grave es cuando se recurre a ella, como si se tratara de “magia” pero sin ningún tipo de eficacia ni valor.
  - No se cree que la comunicación tenga mucha relación con la cuenta de resultados, la productividad y el rendimiento
  - Dejadéz, desconfianza o falta de convicción, da igual la razón. Lo cierto es que es difícil encontrar una empresa, grande o pequeña, que apueste claramente por ella. Durante los momentos de calma, eso parece no importarle a nadie pero cuando llegan las situaciones conflictivas (nuevo sistema de retribución, redimensionamiento de plantilla, reorganización de una línea de actividad de la empresa...), los responsables de la compañía se dan cuenta que necesitan desesperadamente comunicarse con su plantilla, hacerles llegar los mensajes adecuados... Sin embargo, al no existir canales creados, respaldados y respetados ya por la plantilla, se crean malentendidos y conflictos generados por otras visiones distintas.
- Retos metodológicos:** Hacen referencia a cómo las organizaciones afrontan la comunicación con sus empleados de una forma práctica:
- Muchas veces, aunque se informa, no se fomenta el diálogo entre todas las partes y eso hace que los empleados no se sientan implicados en las decisiones ni en el proyecto.
  - A la comunicación no se le da la importancia que tiene y por ello no suele haber reuniones con periodicidad fija. Si en algún momento tienen lugar:
    - Se tratan otras temáticas como negocio, estrategia, clientes, producto... La situación de las personas y su desarrollo profesional apenas se toca. La razón es la falta de tiempo pero es causa de gran insatisfacción en los equipos.
    - No se profundiza en las inquietudes de otros miembros de la organización, ni en cómo mejorar la comunicación con los colaboradores.
  - Los planes o acciones en numerosas ocasiones se diseñan por la empresa para la empresa y no se piensa en el trabajador.
  - Generalmente, no hay mensajes segmentados por audiencias. Se dice lo mismo a todo el mundo, sin tener en cuenta si es de interés para un público concreto.
  - En empresas sin cultura de comunicación, los mensajes se lanzan sin pensar en las implicaciones, no se asignan portavoces, ni tiempos... y pueden generar más perjuicios que beneficios.
  - No suelen existir ni metodologías ni plazos de seguimiento por lo que no se conocen resultados, si se ha comunicado bien, si ha llegado correctamente el mensaje...
  - En las empresas con cierta infraestructura, se delega todo el poder en las herramientas para hablar de mensajes y estrategias relevantes y se olvida el trato personal. Hay que evitar la sobrecarga, por ejemplo de emails de todo tipo, para cualquier tipo de comunicaciones, importantes o de segundo nivel.
  - El silencio es una muy mala respuesta en situaciones de crisis. En un conflicto, incluso el silencio comunica, por lo que no resulta nada rentable. Da igual que sea una decisión consciente, intencionada, generada por el desbordamiento de los acontecimientos o simplemente porque no se ha trabajado sobre la posibilidad de que pase algo negativo. Y si el silencio no es bueno, mucho menos la mentira o la falta de veracidad.
  - Igualmente, no es recomendable la sobrecomunicación (exagerada unos momentos, seguido de largos periodos de silencio).
  - Al ser una tarea que involucra a toda la cadena jerárquica, otro riesgo es que haya mensajes contradictorios o que se filtre información confidencial al exterior. Por ello, no importa cuan amplio sea el número de personas implicadas. Ésta debe tener un claro responsable que marque políticas y determine los participantes que deben dar un mismo mensaje de manera coordinada.
  - Si no hay continuidad de las acciones de comunicación, éste área caerá en el olvido y no tendrá consistencia, creando desconfianza en el empleado (ej.: buzón de sugerencia que existe pero sin ninguna función).
  - Si hay procesos establecidos, el soporte utilizado para comunicar suele ser el papel (documento impreso, que dependiendo de la importancia se hace firmar a todos los trabajadores, y luego se publica en el tablón de anuncios), casi nunca los tecnológicos.
- Retos de recursos:** Indican barreras o impedimentos de tipo económico, humano o técnico. Si las carencias en Comunicación Interna a nivel multinacional son muy importantes, en las pymes mucho más. Pero con total >

> seguridad, esto no es un problema para que no se pueda llevar a cabo una mejora sustancial en las prácticas de comunicación. Es más, la falta de tecnología debe ayudar a la Dirección a fomentar las relaciones humanas, que es el recurso más potente del que se dispone. ¿Qué problemáticas nos podemos encontrar?

- La figura del responsable de comunicación no existe por lo que todo depende del director, de su actitud y su predisposición.
- Carencia de un presupuesto específico habilitado para su desarrollo.
- Falta de sistemas automatizados y estructurados para conocer las percepciones, la opinión de los empleados... No hay datos analizados y eso se puede achacar a que no se valoren dichas opiniones como información valiosa para su gestión.
- Los planes de comunicación dentro de las pymes que son conscientes de la necesidad de esta función y su importancia para el desarrollo del negocio, pueden ser gestionados por externos, que no conocen la empresa desde dentro. Aunque se pretenda, nunca va a ser como si se viviera el día a día dentro.
- Falta de medios técnicos de la plantilla (ej.: sin acceso a ordenador, email, altavoces...).
- Barreras lingüísticas, culturales o factores emocionales.

**La percepción de los empleados:** La comunicación tiene todavía un largo y arduo trabajo en lo que a percepción de los trabajadores se refiere. El que en la empresa

pequeña suela haber alguien que es el que “corta el bacalao”, hace que los trabajadores no sientan que existe una comunicación fluida, bidireccional, que puede ayudarles a todos a mejorar y evolucionar. En este contexto, las percepciones pueden ser de lo más variopintas:

- Los empleados creen que sus opiniones no se tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones y como consecuencia, no se sienten parte de la empresa.
- Cuando la dirección habla con ellos, sienten que es autopublicidad. Los temas importantes, que los importan, no se tratan o se utilizan estas charlas para mostrar que todo es muy bonito o solo para que se sientan que se hace algo o por cumplir el expediente... nunca en beneficio del trabajador.
- Existe también un gran temor a expresar las opiniones por parte de la plantilla. Las posibles represalias están en el horizonte en muchas ocasiones y el dar una opinión contraria al jefe, puede tener consecuencias negativas.

## PROPUESTAS DE MEJORA

En el punto anterior, he tratado mi visión particular sobre la situación de la comunicación en España y qué puntos son susceptibles de mejora. Y ahora, me mojaré para ver cómo puede hacerse. Pero una cosa es clara: sin la involucración total de la dirección, es absolutamente inviable.

La Comunicación no es una cadena, debe personalizarse para que los empleados perciban que sus opiniones se tienen en cuenta en la toma de decisiones.





## ¿Se puede innovar en gestión del talento directivo?

En Norman Broadbent sabemos cómo hacerlo siguiendo una política basada en la calidad. La ventaja competitiva que aportamos a nuestros clientes supone una apuesta clara por la **innovación** en procesos y equipos, ofreciendo soluciones en línea con la estrategia de cada cliente.

Desde 1982 venimos prestando servicio a las empresas en sus necesidades de búsqueda de directivos y en proyectos estratégicos de Talento.

Contacte con nosotros y descubra todas las opciones y ventajas que tenemos para su empresa.



- En una sociedad en donde las tecnologías lo envuelven todo, donde el estar conectado constantemente es casi una obligación ya que sino “eres un bicho raro”, donde si no conoces el término “tweet” no eres “cool”... es importante y necesario recordar que muchos trabajadores en nuestro país no disponen de ordenador permanente en su puesto de trabajo, o no tiene dispositivos móviles (smartphones, tablets...) para acceder a toda esta información y mensajes constantes.

La mayoría de las propuestas que se desgranar a continuación están basadas en relaciones personales, en cómo se puede formar a los directivos y jefes de área y algunas acciones operativas sobre cómo ponerlo en marcha.

En las empresas pequeñas y familiares se parte de la premisa de que en una pyme no se conoce la comunicación como tal o no se plantea como un área que haya que cuidar. Sin embargo, existen ejemplos a diario que demuestran sus beneficios. Lo primero, es actuar para mejorar la actitud.

Por ejemplo, si se ha detectado un problema y queremos solventarlo, hay que averiguar cómo hacerle llegar el mensaje deseado a nuestra audiencia, sin que lo busque.

Una buena metáfora sería la publicada por el diario el Mundo en el mes de febrero de 2012 sobre un proyecto desarrollado por una ONG en determinados países árabes (Irán, Irak, Arabia Saudí...), mercados donde hay innumerables tabúes, prohibiciones y vetos en lo referente a la sexualidad, y aún con la altísima podredumbre existente, el índice de natalidad es uno de los más altos del mundo. A través de dicho proyecto, se consiguió hablar de métodos anticonceptivos a los hombres de aquella región, a través de dibujos y frases del Corán, en pequeñas reuniones lideradas por sus guías de fe, que actuaron como el grupo de prescripción más fuerte.

Guardando las distancias, el cómo acercar la comunicación a las pequeñas empresas y cómo modular su actitud es igual que hablar de anticonceptivos a los hombres árabes:

- Fase 1: Asombro y escepticismo: “¿De qué me están hablando?” “esto no va conmigo”.
- Fase 2: Curiosidad: “Ya que estoy aquí, voy a ver”.
- Fase 3: Quizás: “Pues a lo mejor no están del todo equivocados”.

El paralelismo de la ONG lo podríamos encontrar en iniciativas gestionadas por el ministerio, cámara de comercios, juntas de distrito... localizando esa fuente de prescripción en asociaciones de comerciantes, de vecinos...

## La comunicación con los colaboradores es la labor más complicada que tiene un directivo y, mientras que la Dirección no sea plenamente consciente de la necesidad de involucrarse, es muy difícil que se obtengan resultados óptimos

Apoyándose en dichas asociaciones, se podría trabajar para desarrollar una metodología ad hoc y demostrar a los pequeños empresarios, con datos y ejemplos concretos, cómo sus ventas podrían aumentar si implantan pequeños detalles:

- Sesiones informativas, en grupos reducidos, fuera del horario laboral para que pudiera asistir el mayor número de gente posible. Sería una primera toma de contacto pero una muy buena situación para conocer a los empresarios del barrio. Para aunar los intereses del amplio porfolio de empresas e intereses, la charla estaría centrada en cómo mejorar la rentabilidad de sus negocios, en cómo afecta el que no se comuniquen con sus empleados. Y se darían breves consejos como “café con los empleados”, “preguntarles que opinan”...
- Folletos informativos en donde se proporcionarían datos del tipo: “78% de las empresas en las que el jefe habla habitualmente con los empleados sobre cómo había ido la semana, mejoraron sus ventas en el 15%”; “el tener empleados competentes que sepan qué se espera de ellos, les hace estar más motivados

en su trabajo y gracias a esa actitud positiva, con más competentes, aumentando la rentabilidad”.

Estas acciones no implicarían ningún tipo de desembolso por parte de las pymes, atendiendo a la premisa de no tener muchos recursos para comunicación pero sí podrían suponer en cambio en la percepción de los empleados de cómo son valorados, siempre y cuando, la dirección mueva ficha.

En las empresas de tamaño medio, con cierta estructura, quizá no estén tan en contacto con dichas asociaciones de vecinos pero sí con las profesionales (ej.: colegio de abogados, de ingenieros, farmacéuticos...) y tienen acceso a revistas o emails sectoriales (ej.: todas las agencias de publicidad están suscritas a revistas especializadas como Anuncios o Ipmark) que son un poco quienes les dan el pulso a su entorno más inmediato.

Las sesiones informativas mencionadas anteriormente se plantearían como prácticas organizadas por las distintas asociaciones profesionales, sectoriales, escuelas, colegios... El mensaje sería similar al anterior: cómo el comunicarse con sus empleados puede mejorar sus negocios. Sin embargo, aquí se iría un paso más adelante y se darían sugerencias básicas de cómo plantear sus acciones comunicativas:

- Se remarcaría mucho la influencia de hablar y escuchar a la gente que trabaja contigo. Se aconsejaría reservar 1 hora a la semana (ejemplo: lunes de 9.00 a 10.00am, durante el desayuno) para que se juntara todo el equipo (cuando la ubicación lo permita) o los empleados de los distintos centros, para charlar de todo tipo de temas, tanto laborales como de otra índole. Es importante que asistieran los directores y los mandos intermedios, favoreciendo una relación distendida y de confianza. Esta “cita” se marcaría en la agenda como cualquier reunión de dirección. Y si alguien no fuera, el jefe inmediato debería preocuparse y preguntar por qué ha faltado esa persona. El mostrar unión, interés y el hecho de que la cúpula le de importancia, sería clave para el éxito.
- Reuniones semanales entre subordinado y responsable inmediato para ver cómo va la semana, qué asuntos se han cerrado, cuáles siguen abiertos, puntos de preocupación de ambos... Es importante que se celebren en un clima abierto, distendido y se fomente el diálogo y la confianza.
- Si hay varios niveles en la jerarquía, sería positivo que la dirección y los distintos jefes de área se sentaran una vez a la semana, al terminar la jornada, para pulsar el día a día, los temas candentes...

- Muy importante que el empleado se sienta escuchado. Si hay alguien que envía un email, deja una carta en el buzón de sugerencias o hace una recomendación de palabra, sería estupendo que el jefe, bien de forma personal, bien por otros métodos, agradeciera a ese colaborador su comentario (manteniendo siempre la confidencialidad de lo que se ha dicho).
- El mando superior, cuando esté ya convencido del de la necesidad de comunicar, debería sentarse con sus empleados para que oigan de primera mano la nueva “prioridad”, qué va a significar para ellos de ahora en adelante y cómo va a afectar al negocio en el día a día.
- Además, debería apostar por la formación, tanto suya como de sus colaboradores más directos sobre la escucha interactiva, cómo dar feedback positivo y cómo llevar un equipo.
- Un email resumiendo la semana (sino se puede utilizar esta herramienta, se plantearían carteles o anuncios en tabloneros de forma quincenal), para que todos sepan los logros, las cosas en las que hay que trabajar, hitos de la empresa, acciones de competidores...
- Incentivación de las sugerencias vía email o buzón físico y simplemente por participar, se entra en el sorteo de un artículo.
- Aunque la evaluación del desempeño no esté desarrollada (y ni siquiera se sepa qué es eso con estos términos), sí sería muy útil que se marcaran en el calendario un par de semanas, donde toda la plantilla se siente con el responsable inmediato para ver qué se está haciendo bien, qué se puede mejorar, incentivando una plena comunicación.

Por último, mencionar también una opción que podría plantearse: crear, de forma gratuita, una red social para los comerciantes del barrio (gestorías, bufetes e abogados, asesorías financieras, distribuidoras de flores, empresas de traducción, farmacias...). Por ejemplo, Yammer da la oportunidad que crear una página, cerrada, en donde cada uno puede poner sus comentarios, hacer preguntas para que otros respondan. Y todos se beneficiaría del interés común de mejorar sus negocios en un área en concreto (no solo comunicación).

Otras prácticas de comunicación más complejas, tecnológicamente más avanzadas o más costosas quedan reservadas para las multinacionales. Aunque hay una cosa que tienen todas las organizaciones en común: estamos hablando de personas por lo que lo más importante, independientemente del sector, es el diálogo, el fomentar un clima de confianza en donde el intercambio de opiniones, permita crecer tanto a las organizaciones como a los trabajadores. ■