



Comunicación Interna Claves y Consejos para su Mejora

High performance. Delivered.

Si usted está convencido de que una adecuada gestión de la comunicación interna es fundamental, particularmente en procesos de cambio, para alcanzar los objetivos de cualquier organización pero siente que aún no ha conseguido darle a esta función el impulso necesario para desarrollar todo su potencial de negocio, le proponemos un rápido ejercicio de reflexión a través de diez sencillas preguntas y otras tantas recomendaciones que pueden serle de gran utilidad a la hora de replantearse la misma.

1. ¿Está aprovechado el potencial de la comunicación interna? Sáquele todo el jugo.

Bien gestionada, la comunicación interna es una importante arma estratégica que, además de su función informativa, puede contribuir a transmitir la cultura corporativa, acabar con el aislamiento de algunos departamentos, reforzar mensajes de formación, facilitar procesos de cambio involucrando a las personas más afectadas por el mismo y promover un clima laboral de confianza que redunde en una mayor satisfacción y productividad.

Si su comunicación no consigue todo esto, plantéese por qué.

2. ¿Gestiona su comunicación de manera integral? Retome las riendas.

Para realizar una gestión integral de la comunicación es fundamental contar con una estrategia de comunicación única, alineada con los objetivos de negocio de la organización y estructurada en torno a ejes comunicativos predefinidos, evitando la atomización de comunicaciones que, aunque en sí mismas puedan estar bien diseñadas, acaban introduciendo incoherencias en el discurso.

Incluya la comunicación en los principales foros de decisión de su organización y, si las responsabilidades en comunicación son compartidas por diversas áreas o departamentos, asegúrese de que todos están coordinados para conjurar efectos no deseados.

3. ¿Es selectivo en sus comunicaciones? Ponga un poco de orden y comunique lo justo.

Algunas empresas "bombardean" a sus personas con información que acaba saturando y siendo ignorada por sus destinatarios. No se dan cuenta de que en comunicación normalmente "menos es más".

Revise la comunicación difundida, asegúrese de que está actualizada y alineada con los objetivos de negocio, priorice y deshágase de los contenidos no relevantes. A partir de ahí, comunique únicamente cuando tenga algo que comunicar.



4. ¿Transmite los mensajes adecuados a tiempo? Comunique en el momento oportuno.

Las organizaciones que no comunican a tiempo suelen pagar un alto precio en forma de rumores que pueden enrarecer el clima laboral y provocar la pérdida de confianza en los canales formales.

No subestime el poder de la comunicación informal al plantearse el momento óptimo para lanzar ciertos mensajes. Impida que se filtren noticias antes de tiempo. Adelántese a los acontecimientos cuando toque comunicar y evite que se extiendan rumores utilizando la comunicación, según el caso, con fines preventivos o contingentes.

5. ¿En su comunicación interna da "café para todos"? Ajuste el tono y el contenido a las características de cada medio.

La comunicación, para que sea efectiva, tiene que ser "a medida" y presentarse a través del canal más adecuado para conseguir los fines propuestos. No es lo mismo transmitir información delicada que provocar cambios de comportamiento, detallar ideas complejas o buscar la motivación. Además, el tono de los mensajes debe adaptarse también a las características de la audiencia y al eje comunicativo elegido, ya sea sostener el vínculo afectivo, reducir la incertidumbre o lograr la aceptación del cambio. Dedique tiempo a elaborar un mix de medios que capitalice las ventajas de cada vehículo de comunicación existente y defina un registro adecuado para cada mensaje.

6. ¿Realiza todas sus comunicaciones por escrito? Dé la cara y enseñe a que sus directivos la den.

Los medios escritos nunca deben sustituir por completo a la comunicación cara a cara ya que, por un lado, al ser permanentes, comprometen a la organización con el contenido del mensaje, por lo que no son adecuados en situaciones de incertidumbre; y, además, las personas prefieren oír de boca de sus supervisores cómo les impactará un gran cambio antes que leerlo en la intranet o esperar al próximo número de la revista mensual de la empresa.



Cualquier organización compleja necesita contar con una red de comunicadores capaces. Desarrolle las habilidades de comunicación de sus directivos y mandos intermedios para confiarles la comunicación de los mensajes más sensibles y asígneles responsabilidades en la ejecución de la estrategia de comunicación.

7. ¿Comunica sin decir nada? Vaya al grano y hable de lo que realmente interesa.

Un error habitual al comunicar un cambio es enmascarar los riesgos, difundiendo únicamente buenas noticias, centrándose en aspectos periféricos o adornando tanto la realidad que la comunicación pierde credibilidad e interés, provocando frustración, rechazo o indiferencia. Evite la comunicación vacía y procure que sus comunicaciones sean honestas y vayan al grano. Admita que no tiene todas las respuestas, pero demuestre su compromiso de transparencia hablando de lo que preocupa a las personas, no sólo a la compañía, presentando resultados esperados y escenarios alternativos.

8. ¿Se limita a informar sin involucrar? Haga que sus personas compartan su proyecto empresarial.

Una mala gestión de la comunicación puede modificar la actitud de las personas hacia su trabajo y hacia la organización, causando que se sientan menos integradas y motivadas y resulten menos productivas. Sin embargo, cuando las personas conocen el contexto de la organización, sus objetivos y cómo su trabajo contribuye

al logro de los mismos, tienden a manifestar una actitud más positiva, se sienten más identificados con sus objetivos y los resultados mejoran.

No se limite a comunicar hechos. Presente su proyecto empresarial en términos de beneficios globales e individuales para cada colectivo y cada persona, utilizando argumentos emocionales cuando sea necesario. Plantéese la comunicación como un juego de seducción en el que, como organización, su objetivo último es el lograr el "sí, quiero" de sus personas.

9. ¿Su comunicación circula por una vía de sentido único? Escuche la voz de su organización

Para conocer la efectividad de la comunicación interna conviene habilitar cauces de comunicación ascendente que fomenten la participación de las personas en los procesos de cambio y que permitan conocer sus reacciones, dudas y sugerencias de forma inmediata para afinar futuras acciones y actuar con rapidez a la hora de aclarar posibles malentendidos, ampliar información o atender sugerencias.

Estimule la participación como elemento clave de la mejora continua de la organización y demuestre que se escucha a las personas, asegurándose de que sus sistemas de retroalimentación son dinámicos, tienen continuidad y dan respuesta rápida a dudas y comentarios.

10. ¿Su comunicación interna resulta rentable? Conozca el retorno de su inversión en comunicación

Hoy en día existen modelos estadísticos sencillos que permiten determinar la contribución del proceso de comunicación a la consecución de los objetivos de negocio. Conozca la rentabilidad de su inversión en comunicación y establezca mecanismos de mejora continua basados en diagnósticos de la efectividad de sus acciones en cuanto a estilos de comunicación, cantidad y calidad de la misma, etc. y asuma las medidas correctoras oportunas para asegurar que cada euro invertido contribuye al fin propuesto.

La experiencia de Accenture demuestra que ninguna organización debería permitirse relegar la comunicación interna al discreto segundo plano de las buenas iniciativas empresariales a la espera de momento adecuado, lugar oportuno y responsable dispuesto a desempolvarlas y quitarles la etiqueta de "sería bueno" que, con poco acierto, se les colgó alguna vez. Como ve, comunicar bien y de manera profesional no cuesta tanto y puede ser clave para el éxito de su organización.

Para más información contactar con:

Raúl Jiménez Fernández

Accenture

Torre Picasso - 28020 Madrid

e-mail: human.performance.spain@accenture.com

Tel.: 91 546 93 71

Estas publicaciones están disponibles en nuestra página web: www.accenture.es

Sección: Investigación y Análisis - Human Performance