



KATJA ENSELING

URGE UN CAMBIO DE CULTURA

Comunicar más, ¿para qué?

Mejorar el flujo de información interna es asignatura pendiente en las empresas

JORDI GOULA



Un vistazo a los resultados de las encuestas de clima laboral de distintas empresas nos puede sorprender, al observar como hay un denominador común en casi todas ellas: la comunicación interna es una de las asignaturas que presenta un suspenso mayor. Y eso debería mover a preocupación porque sucede en la gran mayoría de compañías. ¿Difícil de entender? Pues, sí. ¿No habíamos quedado en que una correcta comunicación interna está en la base del buen funcionamiento de las organizaciones y que, además, hay una alta correlación con sus resultados? ¿Han pensado cuánto tiempo se pierde en rumores? ¿Cómo hacer llegar a la cúpula quejas o ideas desde la base? ¿Alguien tiene claro que la comunicación interna es bidireccional, aunque desde siempre haya privado la descendente?

Quizás hace años las respuestas hubieran sido complejas. Hoy no. “Hoy tenemos muchas herramientas sociales a nuestro alcance que nos facilitan la comunicación interpersonal, ya no

hay excusas para no tener buenos canales de comunicación interna, interactivos y transparentes, no obstante, seguimos trabajando como en el siglo pasado. En las empresas más innovadoras la comunicación es fluida, la inteligencia colectiva está aprovechada para obtener mejores resultados y más innovadores. Hay intercambio de conocimiento y aprendizaje entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos”, comenta Alicia Pomares, socia directora de Humannova.

De todos modos, los instrumentos son solo eso, instrumentos y necesitan alguien que los ponga en marcha. “Por supuesto, las herramientas sociales por sí solas no cambiarán la forma de funcionar de las organizaciones, sino que esta transformación requiere de un cambio cultural importante vinculado a un cambio de los estilos de liderazgo”, prosigue, mientras se muestra muy crítica con lo realizado hasta ahora. Por ejemplo, en su reciente libro *Conectar talento, proyectar eficacia* (Profit, 2015), afirma que las personas en la mayoría de organizaciones “han sido gestionadas hasta ahora de una forma rancia, gris, rutinaria y poco creativa”.

Se apuntan dos aspectos claves, sin un cambio en los cuales es difícil mejorar la comunicación interna: la cultura y el estilo de liderazgo.

Para Marc Vigilante, director asociado de Humannova, “el liderazgo es la clave. Nada de eso puede funcionar si no hay una estrategia muy clara que potencie la participación de la gente. Es el paso previo a cualquier cambio cultural que se pretenda realizar. El director general no puede mantenerse aislado en la empresa, sin interacción comunicativa. Y ello solo es posible con un tipo de liderazgo muy horizontal, ya que es el líder quien debe aportar ideas de valor y escuchar las opinio-

La comunicación interna debería depender directamente de la dirección general

nes de la gente. Hasta ahora, por lo que hemos visto, hay muchos líderes que son verdaderos *killers* de ideas...”

Uno de los problemas ligados a la incomunicación que afrontan muchas empresas es que tienen departamentos que son compartimentos estancos y deben abrirse. Y quien debe hacerlo es el máximo ejecutivo. Precisamente, uno de los errores más comunes que ponen sobre la mesa los especialistas de Humannova es que el peso de la comu-

nicación interna en muchas organizaciones recae hoy sobre el departamento de recursos humanos. “Creo que debería depender directamente de la dirección general, porque su cometido es transversal a toda la organización. De hecho, en las empresas más avanzadas ya se ha hecho este cambio de ubicación en el organigrama. Han comprendido que no puede depender solo de un departamento”, apunta Pomares.

Por que en el fondo, comunicar hoy es actuar. Ya no basta con colgar una información en la intranet y esperar que el personal la lea. Es necesario confirmar que esta información sea asimilada por la gente y que haya un *feedback*. La comunicación ha de ser ascendente y descendente “Hay que transmitir información de forma honesta y conseguir una respuesta y una acción”, apunta Vigilante.

Y, por último, apuntan la necesidad de que la comunicación externa e interna vayan de la mano, algo que no siempre sucede. “Cada día es más fácil descubrir la incoherencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro, a través de las redes sociales. De nada vale decir al exterior que somos los mejores si tenemos la casa llena de problemas. Se acaba sabiendo y es muy negativo para la reputación de la compañía”, concluye Pomares.