



INFORME

Comunicación interna y competitividad

¿Qué información comparte con sus empleados? ¿Cuándo lo hace? ¿Qué canales utiliza para ello?

ENERO 2009

“Trabajamos para que nuestros clientes sean conocidos, comprendidos y valorados”

1. COMUNICAR EN LA EMPRESA
2. EJEMPLOS PARA APRENDER
3. CONSEJOS BÁSICOS
4. SOBRE NOVACOM

1. COMUNICAR EN LA EMPRESA

Las personas somos las que hacemos funcionar una empresa. O también las culpables de que no funcione. Así que no es en la tecnología sino en el factor humano donde se encuentra la clave de la diferenciación entre unas organizaciones y otras. En este marco, tener un equipo profesional compacto y motivado tiene consecuencias positivas en los resultados productivos. Para que esto se produzca debe existir una relación directa entre quienes dirigen ese capital humano y los trabajadores, a través de una política de comunicación interna dinámica y acorde con la estrategia global de comunicación de la empresa.

El factor de la comunicación interna es un elemento fundamental para contribuir a mejorar la cultura de la empresa y fidelizar a los empleados. El empleado debe ser el centro de esa comunicación, pero, ¿qué atención es la que verdaderamente se le presta? Piense y responda a la pregunta de cómo quiere que sea percibida la empresa por sus trabajadores.

Implantar en el modelo de negocio una política de comunicación interna es algo que poco a poco va adquiriendo la relevancia y consideración que debe tener. Esta comunicación mejora el clima social, potencia la implicación, el compromiso y participación, aspectos que, en definitiva, ayudan a mejorar el ambiente laboral, a reducir los rumores y a ser una organización ágil y dinámica. Todo ello redundará en unos mejores resultados.

Estas cuestiones son siempre muy importantes, pero adquieren una mayor relevancia en un contexto económico de recesión - donde en los entornos laborales se propicia el que se genere la desmotivación, los rumores, las pérdidas de tiempo y la existencia de departamentos estancos- y en un mercado donde hay que ser más competitivos que nunca.

Siempre hay que tener en cuenta que “lo que se dice dentro, sale fuera”, tanto lo bueno como lo malo. Por lo tanto, no sólo se actúa con un plan de comunicación interna en la mejora del ambiente laboral sino en propiciar la buena imagen externa de la empresa. Estamos ante una herramienta más de gestión para lograr la calidad global, con el fin de atraer y retener el talento.

Y no valen excusas del tipo de que esto es algo que sólo pueden hacer las grandes compañías, o aquellas que ganan mucho dinero, o pensar que como hasta la fecha nos va bien no necesitamos hacer nada o verlo simplemente como un gasto. El tamaño no importa, el presupuesto tampoco, ya que una buena estrategia de comunicación no es sinónimo de un gran desembolso económico.

Y recuerde que siempre es más barato invertir en comunicación que tener que gestionar las consecuencias de una mala o nula comunicación. El no comunicar es ya una forma de entender la comunicación. Siempre, pero más en situaciones de cambio como la actual, la comunicación se convierte en un aliado para conseguir los objetivos estratégicos de la empresa.

2. EJEMPLOS PARA APRENDER

El mundo está cambiando en su forma de relacionarse y los empleados de una empresa son parte de ese mundo. En este marco hay empresas que están adaptando con acierto las nuevas tecnologías a sus estrategias de comunicación interna. Prueba de ello son los casos galardonados en la segunda edición de los premios ADECEC, la Asociación de Empresas Consultoras en RR.PP y Comunicación, donde ha ganado peso la incorporación de la web 2.0 (<http://www.premiosadecec.com/home.html>)

Empresas de muy diferentes ámbitos como son la química y farmacéutica Solvay, el banco BBVA, la aseguradora DKV, la cementera Lafarge o el Hotel Villamagna han destacado en este cometido durante el 2008. Todos han impulsado campañas de marca interna creativas y vinculadas a sus necesidades logrando que las plantillas conozcan e interioricen su cultura corporativa y mejoren sus resultados productivos.

El cierre forzoso por reforma fue aprovechado por el Hotel Villamagna para mantener y estrechar los vínculos con sus empleados y clientes, así como impulsar su notoriedad ante la opinión pública. El programa de comunicación interna denominado Pause (*Profesionalidad, Aprendizaje, Unidad, Sonrisas y Emociones*) ha posibilitado a todos los empleados durante los meses de inactividad recibir cursos de formación y reciclaje que se han combinado con actividades lúdicas (expresión corporal, excursiones, cine forum, etc.) para fortalecer los lazos entre trabajadores y la empresa.

El BBVA ha puesto en marcha una TV IP o TV por internet, convirtiéndose en la primera entidad financiera de Europa y la primera empresa española en adoptar esta herramienta. El público destinatario es el conjunto de la plantilla del Grupo, compuesta por más de 110.000 empleados distribuidos en más de 30 países de todo el mundo.

A través de la conmemoración del 75 Aniversario, DKV Seguros elaboró un extenso programa de actividades para la cohesión y mejora de la relación con los empleados que abarcó campañas para interiorizar los valores de la compañía y el branding interno, así como diversos talleres de formación, premios a las mejores ideas y prácticas de trabajo en equipo y concursos. En todos ellos el uso de los emails, microsites, banners y herramientas de consulta on-line propiciaron la divulgación y la participación de los empleados.

Lafarge Cementos desarrolló en todas sus fábricas y oficinas centrales durante el verano un programa ameno y eficaz, denominado el “Mes de la Seguridad”, que consistía en la organización de actos destinados a reforzar la concienciación de sus trabajadores y servicios exteriores sobre la importancia de la prevención de accidentes.

En Solvay sobresale que a través de Impulsa, un programa de crecimiento sostenible a través de la innovación, hayan logrado consolidar la cultura de innovación como valor estratégico entre los empleados y mantener la ventaja competitiva en el mercado a través de la gestión del conocimiento y del talento de los recursos humanos: han conseguido la aportación de 1,8 ideas innovadoras por persona al año. Para llegar a ello, Solvay estableció grupos impulsores en cada unidad de negocio para explicar el Plan Impulsa, se organizaron sesiones temáticas, jornadas, un newsletter del director general, una intranet, se probó con éxito foros, blogs y wikis y una mensajería electrónica en donde los empleados reciben trimestralmente newsletter digitales con las últimas noticias en materia de innovación y desarrollo sostenible.

3. CONSEJOS BÁSICOS

El comité directivo de la compañía y el departamento de Recursos Humanos, junto con expertos externos en comunicación, deben ser los responsables de diseñar y llevar a cabo el plan de comunicación interna.

El objetivo general es que, a través de una serie de acciones, el empleado se impregne de la marca de la empresa para que en sus tareas y procesos, en sus comportamientos, conversaciones, formas de actuar, etc., estén en línea con la estrategia de la compañía y sus valores corporativos.

- IMPLIQUE A LOS DIRECTIVOS

Defina funciones. Quién se ocupa de la comunicación interna de la empresa, quién coordina el plan teniendo en cuenta que se trata de algo que debe de ser asumido por toda la cúpula directiva. Sin su implicación no puede funcionar ningún plan de comunicación interna.

- **ESCUCHE A SUS EMPLEADOS**

Analice y esté atento al clima laboral de su empresa. Use herramientas como las entrevistas y las percepciones. Realice un **diagnóstico de la situación o una auditoría interna** de comunicación. Le dará pautas de por donde tiene que actuar: flujos de comunicación, puntos débiles, problemas, identificación de necesidades y expectativas.

- **PLANIFIQUE LA ESTRATEGIA**

Establezca un Plan Integral de Comunicación Interna. No se deje llevar por la improvisación que le animara a ir realizando de vez en cuando acciones puntuales de comunicación interna. Elabore un plan estratégico en donde se recojan tiempos y acciones con sus correspondientes objetivos a conseguir, soportes para lograrlo y sistemas de medición de resultados. En este cometido déjese aconsejar por una asesoría de comunicación externa que puede analizar, de una manera más objetiva, la situación en la que se encuentra, auditarla, y establecer el plan de actuación adecuado así como dar la formación adecuada a los directivos y equipos que colaboren en las funciones de comunicación.

El qué y el cómo. Defina sus valores corporativos y elija los canales para transmitirlos. Es decir, para poner en marcha un plan de comunicación interna en primer lugar se necesita definir los mensajes que se quieren trasladar a los trabajadores y qué soportes se van a utilizar para ello. Estos valores reflejarán la cultura de la empresa e irán sumándose a ellos los mensajes de cuestiones más específicas siempre abordadas con el enfoque del espíritu de la compañía.

Recomendaciones generales:

- Hay que **explicar e implicar** al personal, no se trata sólo de transmitir, de informar sin más. Hay que promover la participación y generar emociones para lograr integrar a las personas en los objetivos de la empresa.
- Hay que **elegir** qué se dice, no se trata de explicar todo, o de que todo se sepa. El nivel de transparencia estará fijado según la estrategia global de comunicación y debe generar confianza.
- Propicie sistemas de **participación** entre los trabajadores y los diferentes departamentos.
- Establezca de forma permanente la **evaluación y mejora constante** de la estrategia de comunicación interna. Revísela periódicamente.
- En los momentos difíciles hay que **comunicar más** y más frecuentemente.
- Fomente la utilización de canales que permitan la **inmediatez, interactividad** y estilo directo en la comunicación. La **Intranet** y el **Portal del empleado** son parte de las opciones surgidas en el marco de las nuevas tecnologías.

Por **Natalia Sara Mendinueta**
Directora de Cuentas en Novacom

4. SOBRE NOVACOM

Novacom Comunicación Corporativa S.L. es una empresa independiente especializada en consultoría estratégica de comunicación y dedicada a dar respuestas creativas y eficaces a todas las necesidades en esta área. Con sede central en Pamplona y oficinas en Madrid y Galicia, Novacom está asociada a la multinacional **Porter Novelli**, una de las principales firmas de consultoría y relaciones públicas del mundo, y trabaja con las principales empresas e instituciones de Navarra y de otras Comunidades Autónomas.

Contamos con una gran experiencia basada en los resultados logrados en el fortaleciendo de la reputación de una compañía, motivar equipos, cuidar la imagen, crear opiniones favorables, canalizar los mensajes al exterior, impulsar el posicionamiento de una marca, optimizar las acciones de marketing y mejorar las relaciones con los medios de comunicación y con las instituciones.

Nuestro lema lo dice todo: *“Trabajamos para que nuestros clientes sean conocidos, comprendidos y valorados”*. Hoy día el silencio en cualquier ámbito y en especial en el mundo de la empresa no es rentable y ni tan siquiera es posible. Sin embargo, en la mayoría de los casos todavía no se entiende bien cómo **la comunicación puede convertirse en una herramienta de gestión** que contribuya a la consecución de los objetivos de la compañía.

Desde nuestros servicios de consultoría ayudamos a las empresas a implantar el adecuado Plan Estratégico de Comunicación que necesita tanto en el día a día como para prevenir y para hacer frente a una situación concreta de crisis y minimizar su impacto.

Para más información contactar con:

Joaquin Echenique, Director de Novacom

jechenique@gruponovacom.com

www.gruponovacom.com

NovaCom
consultores de comunicación

