

GUÍA
PRÁCTICA

Nº3 | MARZO

2020

Ma. José Bosch K.
Directora

María Paz Riumalló H.
Directora Ejecutiva

María José Urzúa
Investigadora

CRISIS Y TELETRABAJO: LAS CLAVES PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA

CRISIS Y TELETRABAJO: LA CLAVE PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA



“El silencio nunca funciona” Yago de la Cierva, 2020

Según el profesor del IESE Business School, Yago de la Cierva, estamos en tiempos de crisis, siendo la comunicación un aspecto fundamental. A nivel de empresa, la comunicación siempre debe basarse en factores objetivos, como, por ejemplo, su información financiera. Sin embargo, lo que provoca problemas y crisis, son las percepciones. Por esto, el experto reafirma la importancia de que organizaciones se comuniquen con sus grupos de interés, comenzando por los internos, es decir sus colaboradores. Esto por dos razones; primero porque su motivación es fundamental en la operación del negocio y en segundo lugar, porque son la principal fuente de información externa acerca de las acciones de la empresa¹.

El teletrabajo, aumenta el desafío de comunicarse en tiempos de crisis. La situación desatada por la pandemia COVID-19, ha llevado a un gran número de empresas a tomar la estrategia del trabajo a distancia como única forma de seguir operativos. Según la consultora Michael Page, antes de la declaración de la cuarentena total en determinadas comunas en Chile, ya un 60% de las grandes empresas habían decidido convertir a teletrabajo una cantidad importante de sus operaciones².

La dispersión total o parcial de la organización en los hogares, requiere de esfuerzos adicionales para mantener la motivación de los trabajadores en el trabajo y alineada con los objetivos organizacionales.

¿Qué es la comunicación interna?

La comunicación interna, corresponde a todo lo que se dice y se comparte dentro de una empresa³. Tradicionalmente, ésta se basaba en dos principios que hoy en día se encuentran en completa disrupción, como son: una cultura organizacional basada en la presencia⁴ y una lógica descendente (*top down*), la cual implica

¹ De la Cierva, Y. (30 de Marzo de 2020). Tres principios de comunicación ante la crisis del coronavirus. Recuperado el Marzo de 2020, de IESE INSIGHT: <https://www.youtube.com/watch?v=3uih6CAVS0s>

² DUPLOS RRHH. (30 de Marzo de 2020). El 60% de las grandes empresas se adhieren al teletrabajo para evitar la propagación del Coronavirus entre sus trabajadores. Recuperado el Marzo de 2020, de DUPLOS RRHH: <https://www.duplos.cl/el-60-de-las-grandes-empresas-se-adhieren-al-teletrabajo-para-evitar-la-propagacion-del-coronavirus-entre-sus-trabajadores/>

³ EAE Business School. (25 de Agosto de 2018). ¿Es importante la comunicación interna en una empresa? Recuperado el Marzo de 2020, de El blog de los retos para ser directivo: <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>

⁴ Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture*.

CRISIS Y TELETRABAJO: LA CLAVE PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA



que es la alta dirección quien alberga toda la información comunicándola en una cadena hacia el resto de los escalafones de la jerarquía. Lo anterior, supone un obstáculo, al poner excesiva presión sobre los mandos medios, provocando atrasos que imposibilitan la fluidez necesaria en momentos críticos.

Dada esta situación, es necesario desarrollar las mejores prácticas para que las organizaciones se comuniquen de manera fluida y eficiente. Esto permitirá alinear los objetivos de la empresa con la motivación de los empleados, alivianará la carga de los mandos medios, limitará rumores y controlará los mensajes y sus fuentes de origen. De esta manera, se evitarán interpretaciones personales que en crisis solo pueden aumentar el estrés y la incertidumbre, afectando el ambiente de trabajo⁵.

A partir de lo anterior a continuación ofrecemos consejos en la comunicación, tanto ascendente como descendente, que debería generar la empresa en la situación actual.

Comunicación descendente o *Top Down*

Esta comunicación consiste en informar acerca de las decisiones que se toman en lo más alto de la jerarquía, al resto de la organización. Debe fluir desde los líderes hacia los subordinados hasta llegar al primer escalafón. En situaciones de crisis, se deben tomar en cuenta, al menos, las siguientes características:

- Debe llegar a cada uno de los colaboradores de la organización, desde la dirección.
- Tener cuidado con la forma en que se comunica esta información. Esta debe ser empática y serena, ya que la audiencia reacciona según cómo el orador hable. Es importante destacar que estamos ante un escenario cambiante. Por esto los líderes no deben mostrarse excesivamente confiados, ante situaciones que nadie puede controlar. Esto hace entrar a los colaboradores en pánico al observar como líder a una persona inflexible, cuando lo más necesario es capacidad de adaptación.
- Es muy importante construir confianza, para lo cual es clave decir algo. El silencio genera desconfianza porque los colaboradores quedan con la sensación de que se está escondiendo algo que les puede afectar. Eso sí, es crucial que lo que dice sea verdad, por lo que, quienes envían los mensajes, deben tener certeza de que están entregando información verídica. Por eso es muy necesario anticiparse a todas las posibles preguntas que tengan los colaboradores de manera que se esté preparado para entregar información verídica⁶.

⁵ Staffbase. (2015). 7 Reasons Why Internal Communication Is Important for Success. Recuperado el Marzo de 2020, de Staffbase: <https://staffbase.com/blog/7-reasons-why-internal-communication-is-important-for-success/>

⁶ De la Cierva, Y. (30 de Marzo de 2020). Tres principios de comunicación ante la crisis del coronavirus. Recuperado el Marzo de 2020, de IESE INSIGHT: <https://www.youtube.com/watch?v=3uih6CAVSOs>

CRISIS Y TELETRABAJO: LA CLAVE PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA



A continuación, se presentan cinco consejos (del Observatorio de Recursos Humanos) para diseñar estrategias de comunicación descendentes, que resultarán muy útiles y aplicables para las organizaciones chilenas trabajando en este periodo de crisis:

1. Comunicación Diaria

Es recomendable que los gerentes se comuniquen diaria o al menos frecuentemente de forma sincera, actualizando la situación de la empresa⁷. En tiempos de crisis, lo óptimo es que esta información se transmita diariamente porque la falta de información genera incertidumbre y hace entrar a la gente en pánico. Esto se da aún más marcado en la situación de teletrabajo, ya que los colaboradores dejan de tener la interacción diaria en la organización.

Al entregar información diariamente les proporcionamos a los colaboradores un ambiente de familiaridad y una sensación de control. Para que los trabajadores sientan que tienen el control mínimo necesario para operar deben percibir que tienen toda la información posible.

2. Trabajar en la fluidez

Es fundamental que esta información pueda llegar a toda la plantilla. En el escenario ideal, son los supervisores los que deben comunicar, sin embargo, en el teletrabajo, este proceso puede atrasarse aún más, por lo que se recomienda:

- Definir que tipo de comunicaciones son urgentes y cuales no.
- Activar nuevos canales para comunicar rápidamente medidas de urgencia adoptadas. Por ej. una herramienta útil para esto es la plataforma Telegram.
- Generar mecanismos de resolución de dudas. Desde nuevas leyes laborales hasta nuevas restricciones sanitarias, es importante informar a los colaboradores para evitar su estrés. Dentro de estos mecanismos puede encontrarse un apartado de preguntas frecuentes (FAQ) a nivel laboral en las plataformas de recursos humanos, como SAP. Por otro lado, puede utilizarse otras plataformas (como Dropbox, Teams, Google drive) para actualizar la situación operativa de la empresa.

3. Apoyar a los mandos medios

En tiempos de incertidumbre, los colaboradores miran más que nunca a sus líderes para orientar sus acciones. Los mandos medios suelen ser el principal contacto personal que tienen muchas personas con la compañía, pero ellos no siempre tienen información de primera mano. Por esto es clave:

⁷ ORH. (30 de Marzo de 2020). Coronavirus: Cómo reforzar la comunicación interna en entornos de teletrabajo. Recuperado el 2020 de Marzo, de Observatorio de RRHH: <https://www.observatoriorh.cl/coronavirus-como-reforzar-la-comunicacion-interna-en-entornos-de-teletrabajo/>

CRISIS Y TELETRABAJO: LA CLAVE PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA



- Generar nuevos canales de comunicación simultáneos entre las gerencias y subgerencias de las respectivas áreas de la empresa.
- Generar un manual para la gestión de los equipos u capacitaciones en las cuales se les entregue herramientas útiles de comunicación y liderazgo adaptativo a los mandos medios.

4. Visibilizar y valorar

Es necesario que los líderes pongan el valor al trabajo de los más afectados con la situación. Para esto se necesitan liderazgos cercanos y empoderados. Todo este proceso supone un especial esfuerzo de determinadas áreas como TI, RRHH u operaciones (puede variar según la empresa) por lo que se recomienda:

- Reconocer y felicitar a los trabajadores de las áreas más afectadas ante el resto de los colaboradores.
- Abrirse a escuchar las necesidades puntuales de aquellos colaboradores claves en la crisis, para facilitar el buen desarrollo de sus funciones.

Comunicación ascendente o *Bottom Up*

Para que exista una comunicación realmente fluida, también es necesario que suba información desde los primeros escalafones de la organización hasta la alta dirección. En situaciones de incertidumbre, el diálogo o la conversación se hacen imprescindibles para disminuir el miedo y aumentar la sensación de familiaridad y control⁸. Por esto es fundamental implementar la bidireccionalidad en la comunicación interna estableciendo un feedback activo con los colaboradores.

Cuando el teletrabajo, nos quita la posibilidad de conversar cara a cara, establecer espacios de diálogo no solo permite dinamizar las labores del día a día, si no que muestra empatía hacia los grupos de interés internos y aumenta la motivación de los colaboradores⁹. Algunos consejos para la comunicación ascendente son:

1. Entendiendo a los colaboradores

La comunicación interna bidireccional siempre permite comprender mejor a los colaboradores, las necesidades de la organización, de capacitación o conciliación de la vida laboral y personal de todos. En tiempos de crisis y en los cuales no hay interacción cara a cara, la tecnología disponible es importante para obtener información de los colaboradores, de manera de poder empatizar y generar nuevas ideas sobre que mensajes o acciones se deben reforzar. Esto puede ser a través de:

- Encuesta de clima o satisfacción de colaboradores.

⁸ De la Cierva, Y. (30 de Marzo de 2020). Tres principios de comunicación ante la crisis del coronavirus. Recuperado el Marzo de 2020, de IESE INSIGHT: <https://www.youtube.com/watch?v=3uih6CAVSOS>

⁹ ORH. (30 de Marzo de 2020). Coronavirus: Cómo reforzar la comunicación interna en entornos de teletrabajo. Recuperado el 2020 de Marzo, de Observatorio de RRHH: <https://www.observatoriorh.cl/coronavirus-como-reforzar-la-comunicacion-interna-en-entornos-de-teletrabajo/>

CRISIS Y TELETRABAJO: LA CLAVE PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA



- Focus group virtuales por área con encargados de bienestar o el área de dirección de personas.

2. Creatividad para solucionar

Uno de los mayores riesgos del trabajo en remoto en el medio/largo plazo es perder los momentos compartidos que incrementan los vínculos entre profesionales de la organización . Estos son fundamentales en tiempos de crisis, porque permiten resolver a través de la innovación, problemas nuevos que nunca se enfrentaron en un escenario normal. Por esta razón, es importante generar espacios virtuales entre personas de diversos equipos y jerarquías dentro de las áreas, para proporcionar espacios de conversación casuales. Entre estas instancias podemos encontrar:

- Sesiones de capacitación o formación extraordinaria.
- Cafés virtuales

CRISIS Y TELETRABAJO: LA CLAVE PARA FORTALECER LA COMUNICACIÓN INTERNA



Bibliografía

Coenen, M., & Kok, R. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32, 564-576.

De la Cierva, Y. (30 de Marzo de 2020). Tres principios de comunicación ante la crisis del coronavirus. Recuperado el Marzo de 2020, de IESE INSIGHT: <https://www.youtube.com/watch?v=3uih6CAVSOs>

DUPLOS RRHH. (30 de Marzo de 2020). El 60% de las grandes empresas se adhieren al teletrabajo para evitar la propagación del Coronavirus entre sus trabajadores. Recuperado el Marzo de 2020, de DUPLOS RRHH: <https://www.duplos.cl/el-60-de-las-grandes-empresas-se-adhieren-al-teletrabajo-para-evitar-la-propagacion-del-coronavirus-entre-sus-trabajadores/>

EAE Business School. (25 de Agosto de 2018). ¿Es importante la comunicación interna en una empresa? Recuperado el Marzo de 2020, de El blog de los retos para ser directivo: <https://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>

Staffbase. (2015). 7 Reasons Why Internal Communication Is Important for Success. Recuperado el Marzo de 2020, de Staffbase: <https://staffbase.com/blog/7-reasons-why-internal-communication-is-important-for-success/>

Taylor, D., & Kavanaugh, J. (2005). Developing a model of leadership in the teleworking environment: A qualitative study. *Journal of Organizational Culture*.

ORH. (30 de Marzo de 2020). Coronavirus: Cómo reforzar la comunicación interna en entornos de teletrabajo. Recuperado el 2020 de Marzo, de Observatorio de RRHH: <https://www.observatoriorh.cl/coronavirus-como-reforzar-la-comunicacion-interna-en-entornos-de-teletrabajo/>