

CLAVES DE LA COMUNICACIÓN

#ATREVIACovid19

Isabel Mira

La Alta Dirección, ante su gran reto: tres claves para una buena comunicación interna en tiempos de pandemia

Núria Vilanova, presidenta de ATREVIA, reflexionaba en una de sus últimas tribunas “Lecciones que nos deja el coronavirus” publicada en el diario colombiano La República, que es imprescindible “no olvidar que las decisiones que tomemos hoy marcarán el futuro de nuestras empresas. La sociedad nos exige que estemos a la altura de las circunstancias y nos adelantemos a los acontecimientos. Y aquellas compañías que no lo hagan se enfrentan a consecuencias tan imprevisibles como la propia crisis generada por el coronavirus.”



Isabel Mira

Directora de Transformación, Cultura y Com. Interna de ATREVIA



Y la pregunta que nos surge es inevitable. ¿Están los directivos a la altura de las circunstancias? ¿Están tomando las decisiones que se necesitan? ¿Están sabiendo comunicarnos, de forma empática, rápida y clara, a los equipos para motivarlos y pedirles ese esfuerzo y compromiso que requiere la situación?

Estamos en una crisis sin precedentes, nadie lo cuestiona. Pero el liderazgo y actitud de la Alta Dirección son claves para fijar el rumbo de la organización en momentos así. Es lo que se espera de ellos. Y, para empezar, no todos están pertrechados con las herramientas mínimas necesarias. Sin formación o experiencia previa en la gestión del teletrabajo, los directivos se han visto obligados, de entrada y, sin paños calientes, a zambullirse en el mundo digital y a adaptar sus prácticas a un nuevo entorno de trabajo.

La buena noticia es que, mejor o peor, todos lo están haciendo. Y que, sin duda alguna, van a ir mejorando, porque no queda otra. “A cocinar se aprende cocinando”, como me repetía mi madre ante mi desesperación y mala maña en los fogones.

La otra buena noticia es que estamos viendo ejemplos extraordinarios donde la Alta Dirección está apostando por coger el toro de la comunicación interna por los cuernos, logrando precisamente con la tecnología unos niveles de cercanía y *feedback* constante con los equipos, impensables hace tan solo dos meses.

¿Qué ideas útiles, factibles y exitosas estamos extrayendo de la comunicación de la Alta Dirección estos días desde ATREVIA? Si tuviera que resumirlos, sin duda, me quedaría con tres:

1.- Visibilidad y comunicación directa con los equipos al menos una vez a la semana. Hay que evidenciar la voluntad de informar para responder con inmediatez y generar confianza.

¿Cómo? Preferiblemente vía *streaming*, para que los colaboradores puedan ver la cara de los directivos. La opción video está bien, en todo caso es más recomendable que un mail aséptico y frío. Pero normalmente el video se utiliza para no exponer a los directivos a las posibles preguntas difíciles de los empleados, algo que en muchas ocasiones responde a un celo sobreprotector infundado. Al fin y al cabo, la Alta Dirección suele estar compuesta por excelentes profesionales. Y, si bien es verdad que algunos directivos brillan como gestores y no tanto como comunicadores, tampoco hace falta que sean Steve Jobs, ¿no?

2.- Recogida de *feedback* constante. ¿Sabemos lo que les preocupa a nuestros colaboradores? ¿Tenemos canales de escucha efectivos? Si no los tenemos, ¿a qué estamos esperando? Y si los tenemos, y sabemos lo que les preocupa, -que suele ser lo habitual-, ¿por qué no preparar las respuestas y adelantarnos a esas preguntas?

Lo cual, inevitablemente, nos lleva al tercer punto.

3.- Mensajes de comunicación de crisis. Hay incertidumbre y hay miedo, es una realidad. ¿Cómo no va a haberlo? Y queremos respuesta de la Alta Dirección. Hay miedo a perder el trabajo por los efectos de la crisis. Entre los que estos días deben desplazarse a sus puestos de trabajo, hay miedo a contraer el virus y, peor aún, a contagiar a sus familias.

Y no hay soluciones aseguradas, nadie las tiene, pero sí respuestas que ayudan a disminuir la inquietud y facilitar la comprensión de las decisiones y de las medidas que se tengan que adoptar.

Es el momento de poner foco en el valor del trabajo, en la misión, en el sentimiento de pertenencia y en el trabajo en equipo, porque de esta crisis solo salimos si todos remamos juntos.

Es el momento, también, de pedir a los equipos que nos aporten soluciones, no solo problemas, que adopten un espíritu emprendedor y que vivan el negocio como si fuera suyo. Pero para ello han de sentirse seguros, en un entorno que no penalice los errores bienintencionados y reconozca las aportaciones de las personas.

Marc Bassets, en su artículo *La carrera por anticipar el mundo de mañana* publicado el pasado 19 de abril en el diario El País, comenzaba escribiendo: “La carrera de las predicciones ha comenzado. Desde hace semanas, Gobiernos, instituciones internacionales, economistas, laboratorios de ideas y gurús se han embarcado en una competición por explicar cuanto antes el mundo de mañana.”

No sabemos cómo quedará ese mañana para las empresas de hoy. Lo único cierto es que la Alta Dirección de todas las compañías tiene un enorme desafío por delante. Pero Peter Drucker, pensador y padre del management moderno, resumió bien la fórmula: “La mejor manera de predecir el futuro es creándolo.”

Y, desde luego, si lo hacemos contando con el equipo, mejor. Tendremos, sin duda, más garantías de éxito.

