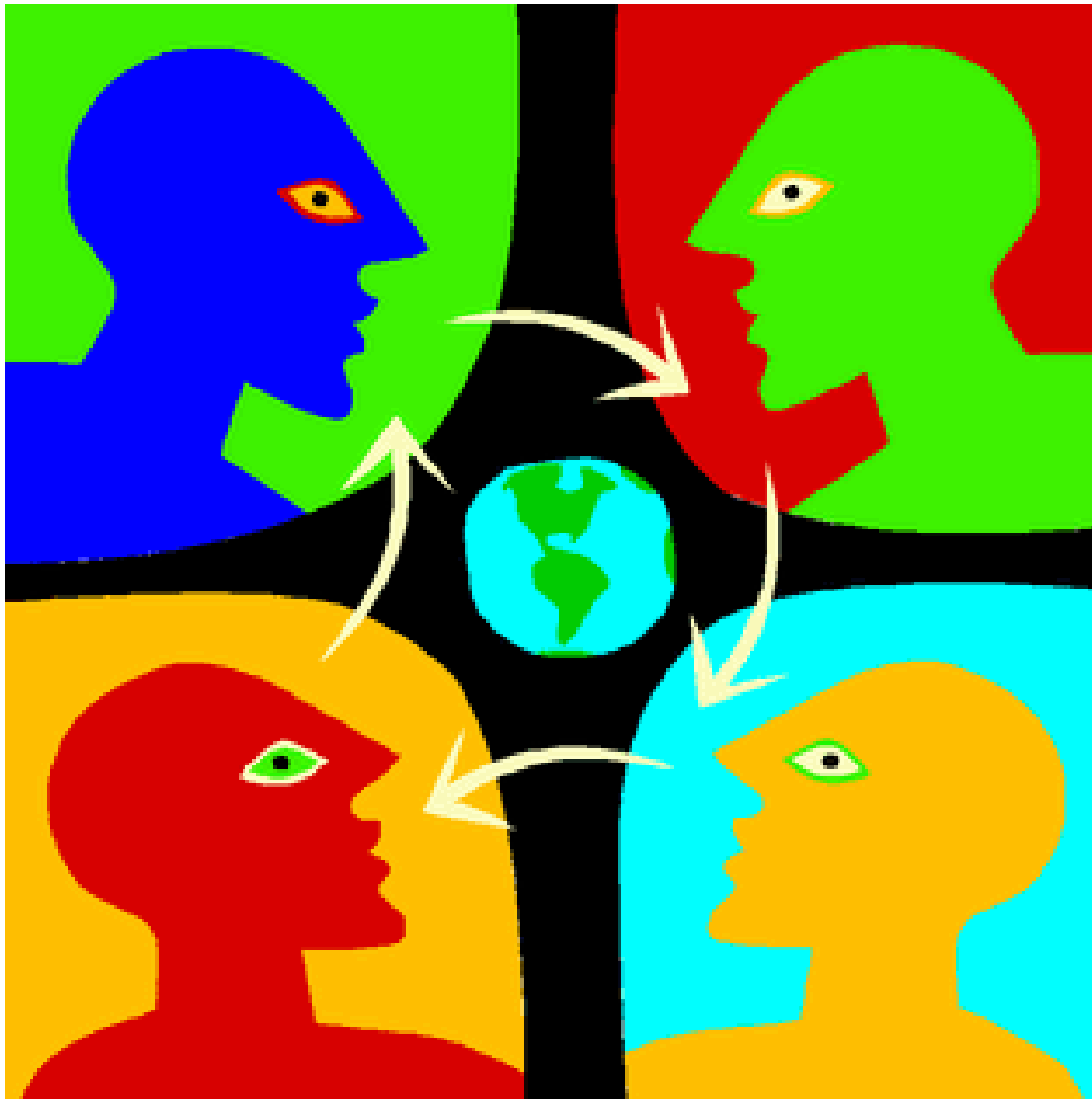


Claves para la comunicación efectiva en las organizaciones

Columbus IBS, 26 de mayo de 2010.

Pablo Álamo Hernández
www.pabloalamo.com





“Los nuevos vectores estratégicos de las organizaciones del siglo XXI son **identidad, cultura, imagen y comunicación**”

(J. Costa)

Tres virtudes directivas fundamentales

¿Cuáles son las estrategias de la **sabiduría comercial convencional**?

Objetivo: ser una **empresa exitosa**, apuntalar el recurso individual más importante que hay dentro de la empresa: su gente.

Poder llevar a los equipos a los más **altos niveles de rendimiento y satisfacción laboral** requiere del directivo 3 hábitos críticos.



1. Establecer expectativas maduras y coherentes

-Asegurar que los esfuerzos de los empleados se apliquen a **hacer las cosas correctas de la forma adecuada.**

-Explorar aquello que **se requerirá de los empleados,** cómo será evaluado su rendimiento en el futuro.

-Llegar a un **acuerdo** y un **compromiso** para trabajar hacia **objetivos claramente establecidos.**



Hay una gran diferencia entre decirle a la gente lo que se espera de ellas...

... y asegurarse de que lo que ha de hacer ha sido perfectamente entendido.

Ejemplo: contable cultura india.

Ejemplo: director regional y director de zona.

2. Apostar por una comunicación fundamentalmente empática

Escena 1: el problema de las ardillas, 3.23; 12.02

Escena 2: otro idiota, 2.45; 6.40; 9.20.

Escena 3: misión, 14.50.

-Observar lo que dicen y hacen los empleados
→ aprender a mirar

-Hablar abiertamente con los empleados acerca del trabajo que están realizando → aprender a dialogar con sincero interés.

-No interrumpir nunca el diálogo: la comunicación funciona cuando es frecuente y cuando se emplea un lenguaje que todo el mundo entiende. → aprender a dialogar y a decir las cosas: lo que dice, cómo lo dice, cuándo lo dice y dónde lo dice (Robert L. Genua).

*La **interacción** de un director con sus empleados provee los recursos para **conocerles bien**, y así poder establecer una **guía** (y el **reconocimiento** que ellos necesitan) para alcanzar el éxito.*

Ver más allá es ver oportunidades.

Los mejores recursos han de aplicarse a aprovechar oportunidades, no a solucionar problemas.

Sólo influimos en aquellas personas que entendemos → comprender y ser capaces de mirar la realidad desde su particular ángulo y visión.



¿Así **veremos** dónde tenemos que llegar, sin limitaciones de espacio y tiempo? ¿Así tendremos claro lo que tenemos que ser, una realidad que quiero que se realice?



¿Así llegaremos a realizar la visión, convertirla en realidad, concretar el proceso necesario?

-Ambiente de confianza, donde las ideas se puedan expresar con libertad y las dudas se planteen con naturalidad.

-Crear espacios de confianza donde el talento, la inteligencia, la seriedad y la profesionalidad se puedan expresar en toda su plenitud.

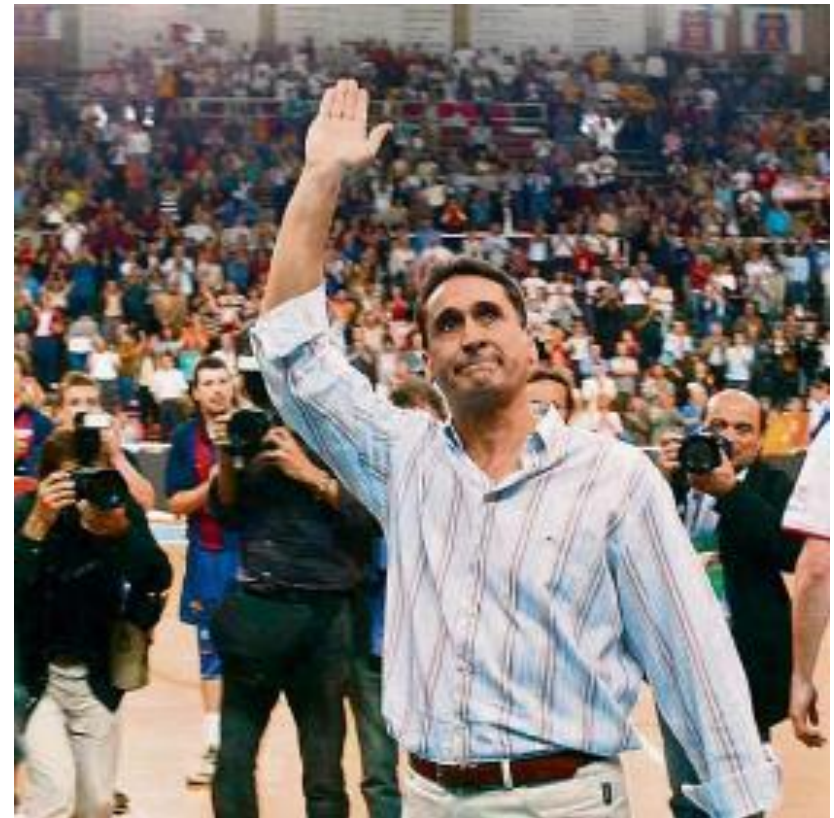
-Puedes obligar que te obedezcan, pero no que confíen en ti.

-Sin confianza, no hay comunicación.





“Transmite mensajes claros y sencillos. A Valero le entiende todo el mundo, su mirada noble y limpia no oculta lo que piensa” (Rubiella).



“Tenemos una cultura de total transparencia informativa. Nunca habrá segundas versiones. Lo peor es que no haya una línea clara, que puede ser mejor o peor, pero una línea clara, y no hay una línea más clara que todo sea dicho delante de todos”. (V. Rivera)

3. Los pies en el “suelo”

(rendimiento, resultados, aporte a la misión)

-Crear un **feedback constructivo**: un directivo está para **apoyar mucho** → **dar pocas órdenes**.

-Prestar **atención al rendimiento** de cada empleado y **elogiar su actuación** con frecuencia y énfasis → **fe ciega (talento)**.

-Reforzar positivamente comportamientos exitosos → **buscando áreas de mejora**.

-Evitar la complacencia.

-Realignar los esfuerzos que se han desviado del camino correcto.



Un directivo que no tenga la habilidad de saber aplicar una comunicación que tiene éxito, será altamente problemático.

Ninguna otra persona influye más en la moral y la productividad de un empleado que su supervisor.

¿Cómo tratamos a la gente? ¿Interactuamos con los empleados sólo cuando hay que apagar un fuego?

¿Qué tiempo dedicamos a interpretar correctamente los hechos? ¿Exponemos nuestro enfoque con precipitación o con reflexión?

¿Sabemos trabajar junto al equipo para hallar una solución viable o sólo sabemos compartir consejos formulistas y luego marcharnos súbitamente, dejando a los demás atrás para que se encarguen de ponerlo todo en orden?

4. Dificultades de la CI

Primer problema: la necesidad de la comunicación interna no siempre es advertida por el directivo, que a menudo piensa que en la práctica **hay otras prioridades**, y que incluso hay demasiada comunicación interna.

Segundo problema: el rol clave de la comunicación interna necesita de **interlocutores competentes**, con una cultura específica (management y comunicación).

Por qué la comunicación interna es fundamental

1. Da **sentido** y significado al trabajo de cada uno.
2. Hace explícito los valores y estimula el orgullo del “**sentirse parte de algo**”.
3. Genera **participación** y **trabajo en equipo**.
4. Facilita el **aprendizaje** (personal y organizacional) y el **liderazgo** colectivo.

Quien tiene la misión de gobernar debe ser experto en comunicación porque ésta es el instrumento más importante a su disposición para gestionar personas.

5. Método

1. Análisis de las **exigencias**, que permita valorar la situación actual, fijar objetivos y criterios para medir la eficacia de aquello que se irá a realizar → **Mapa, con objetivos concretos y medibles.**

2. Definir un **plan de acción** y las **lógicas**, porque el éxito está en función de la visión de conjunto y de la coherencia → **articulación – integración**

- Personalizar mucho la comunicación*: identificar los diversos target internos (mensajes, lenguajes y canales).
- Reconducir la fragmentación y las visiones particulares a una imagen única* que transmita el valor compartido → **cultura distintiva** portadora de una ventaja competitiva.



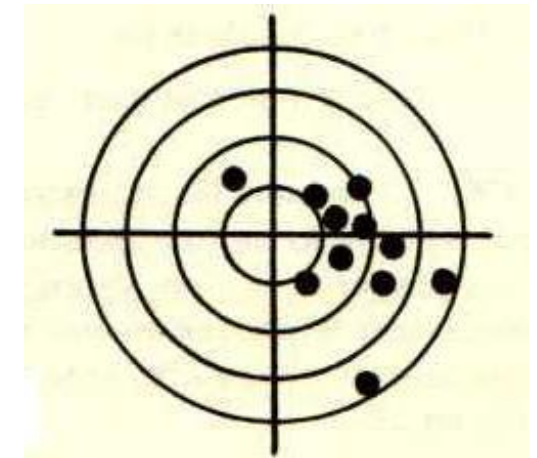


3. Plan de acción (calendario, programa anual, e instrumentos).

4. Control y medición de los efectos: escuchar para corregir la mira.

El control de los efectos y la identificación de los objetivos son dos caras de la misma moneda.

*“Los éxitos son el único escudo con que cuenta el talento para preservar la independencia y la libertad de maniobra”
(Santiago Álvarez de Mon).*



Para comunicar, hay que conectar

Conectar = interés + preocupación + acción

(Importancia de la iniciativa, vencer los prejuicios es fundamental)

Ejemplo:

Médico Hunter “Patch” Adams, quien revolucionó a la comunidad médica oficial aplicando singulares terapias consistentes en hacer reír y proporcionar afecto a los pacientes enfermos de cáncer.

¡Muchas gracias!

www.pabloalamo.com