

¿Cómo se puede diseñar una estrategia de comunicación interna honesta, clara, transparente y efectiva?

En este reportaje han participado:

- **Virginia Mateos**, group head of marketing and communication en Grupo Covisian.
- **Vanessa Paiva Soriano**, agente especialista en Grupo Covisian.
- **Eva Cepeda**, gerente de comunicación interna en emergencia.
- **Gema Marín**, VP operations en Foundever.
- **Vanisha Manoj Nebhwani**, diseñador gráfico en Foundever.
- **Cristina Sanz**, responsable de marketing y comunicación en ILUNION Contact Center BPO.
- **Elena Sánchez Santana**, directora de personas en Iris Global.
- **Rafael Rico Contera**, supervisor de experiencia de cliente en Iris Global.
- **Carlos García del Barrio**, director de RR.HH. de Stream Mobile.
- **Elena Sánchez Hung**, asesora comercial telefónica crossselling Stream Mobile.

Señalan los expertos que los beneficios de una comunicación interna positiva, honesta, firme, respetuosa, clara y colaborativa son inmensos. Creo que es una apreciación en la que estaremos de acuerdo la mayoría de nosotros. Pero, ¿cómo se lleva esto a la práctica en grandes empresas y, sobre todo, en entornos laborales como los centros de contacto. Es evidente que en ellos existen muchos elementos que complican el diseño de una estrategia de comunicación interna de estas características. Las empresas con las que hemos consultado este punto nos explican cómo trabajan para conseguir dicho reto.

A las características arriba señaladas de una buena comunicación interna (positiva, honesta, firme, respetuosa, clara y colaborativa),

habría que añadir, otros elementos como la transparencia, el rigor y el humor, en función de la situación o tipo de comunicación -al menos así lo apuntan algunas compañías-. Pero, en lo que están de acuerdo la mayoría de ellas es en la necesaria implicación de la alta dirección en un diseño de una comunicación interna efectiva. “En emergencia, la primera barrera que tuvimos que superar desde la pandemia fue encontrar nuevos canales de comunicación adaptados a la nueva realidad que vivimos desde entonces, seguido de supervisar su eficacia y medir su efectividad. Sin embargo, el reto más difícil que hemos superado ha sido conseguir bajar la información de manera clara y real a todos los niveles de la compañía, con más de 7.000 empleados. Gracias a la implicación de la alta dirección y el compromiso de cada uno de los líderes de la organización para convertirse en un canal más de la empresa, conseguimos superar esta barrera”, señala **Eva Cepeda**, gerente de comunicación interna en emergencia.

Parece claro que una parte importante de cualquier estrategia que se quiera implantar con éxito ha de venir desarrollada de arriba hacia abajo y explicada con detalle para que todos los empleados la hagan suya. La estrategia de comunicación interna, sería la base para el buen desarrollo del resto de estrategias que se quieran diseñar en la compañía, ya que todas ellas hay que comunicarlas internamente.

“La forma de la comunicación es uno de esos aspectos que debe aportar la persona, que debemos traer de casa, porque es un proceso de dentro hacia afuera, que nace en la propia persona, en cada uno de nosotros. También debe ejercerse “de arriba hacia abajo”, en el ámbito profesional. Es el primer deber de los directivos y responsables de la empresa, cuidar la comunicación, porque la comunicación habla (nunca mejor dicho) de lo que somos y transforma nuestra realidad y la de los que nos rodean. Creo que la clave estratégica de la comunicación está en el ejemplo de la dirección y de los responsables de la empresa, porque la comunicación se puede entrenar, sí, y se puede mejorar con formación y capacitación, pero como decía Einstein: dar ejemplo no es la principal forma de influir en los demás, es la única”, comenta **Carlos García del Barrio**, director de recursos humanos en Stream Mobile.

En su caso, reconoce que el director general de la compañía está comprometido con este punto y ya se trabaja en acciones concretas que están favoreciendo la comunicación interna y la resolución de conflictos.

Desde Iris Global, por su parte, señalan también la alta dirección de la compañía está totalmente implicada en la experiencia de los empleados. “Con nuestro modelo de escucha continua, disponemos de mucha información y se impulsan proyectos desde recursos humanos orientados a mejorar el día a día de nuestros equipos y que cuentan con el respaldo del Comité de Dirección”, puntualiza **Elena Sánchez**, directora de personas en Iris Global.

Por su parte, Grupo Covisian, para garantizar la coherencia y ejecución de la comunicación interna, cuenta con una dirección global del grupo, con lo que se resalta la importancia que se le da a este punto.

En cuanto a iniciativas concretas en las que la dirección esté implicada directamente es interesante destacar la que ILUNION tiene en marcha. Se trata de una acción del plan de comunicación interna de la compañía que consiste en la organización de desayunos mensuales de un grupo de agentes con el Comité de Dirección. “Esta iniciativa permite tener un acercamiento directo con las personas para conocer su opi-



nión y para que puedan trasladarnos de primera mano, las que son, según ellos, nuestras fortalezas y debilidades. Gracias a esta acción que ya lleva en marcha casi tres años, el Comité de Dirección ha podido reunirse con casi 300 personas en pequeños grupos para conocer directamente sus inquietudes. Este es un canal de comunicación directo y transparente que está funcionando muy bien y que los participantes valoran de manera excepcional”, señala **Cristina Sanz**, responsable de marketing y comunicación de ILUNION Contact Center BPO.

Barreras en el contact center

Es evidente que una comunicación interna efectiva es fundamental para fomentar un ambiente de trabajo positivo y productivo. Pero también es cierto que en entornos como los *contact centers*, hay que trabajar contra barreras importantes como la alta rotación de personal y la diversidad de equipos distribuidos geográficamente, tanto en distintas plataformas como trabajando desde casa. Mantener una comunicación constante y uniforme no siempre es fácil. “Por este hecho, en Foundever nos esforzamos día a día para incrementar el sentimiento de pertenencia a nuestra compañía, trabajando a fondo nuestra estrategia de experiencia del empleado, que va de la mano con la estrategia

de comunicación. Una comunicación transparente y positiva es clave para que las personas que conforman nuestra empresa se sientan parte esencial de ella, principalmente los agentes, que son el motor de la compañía”, señala **Gema Marín**, VP operations en Foundever.

Por su parte, desde Covisian ven la comunicación interna como una aliada perfecta para transmitir e implantar estrategias de gran profundidad, donde realmente reside el impacto en los colaboradores.

Sin embargo, también son conscientes de las barreras que suelen encontrar los *contact center*, como, por ejemplo, falta de coherencia entre las comunicaciones, los valores de la corporación, las acciones y la realidad de los colaboradores. “De ahí la importancia de la inclusión de la comunicación interna en la estrategia corporativa. Esta falta de coherencia sucede de manera frecuente en grandes compañías internacionales que localizan demasiado su comunicación interna, dejando de lado los lineamientos, valores y estrategia globales, que mantienen al grupo unido”, comenta **Virginia Mateos**, group head of marketing and communication en Grupo Covisian.

Otra barrera común que ven es la falta de información sobre los colaboradores. Por eso señalan que es fundamental tener un mapa com-

pleto de su público interno, con conocimiento del viaje del empleado y de su ciclo de vida, profundizando en los puntos de contacto, y donde suceden los momentos claves (o momentos de la verdad) entre el colaborador y la compañía. “Una buena gestión de *people analytics* nos da una información vital para organizar campañas de comunicación específicas para cada tipo de audiencia”, puntualizan desde la compañía.

Asimismo, luchan contra la barrera que supone la capilaridad de la información, es decir, cómo asegurar que la información adecuada llega a las personas objetivo, y cómo medirlo. “Para ello es fundamental contar con tecnologías avanzadas, pero también con procesos de transformación interna que lleven a la adopción de las herramientas, y que formen parte de la estrategia global de la corporación. En Covisian hemos aunado la dirección de recursos humanos con la dirección de tecnología con el claro objetivo de conseguir una simbiosis perfecta entre ambas partes”, señala Virginia Mateos.

Aclaremos, de qué estamos hablando

Sin duda, la comunicación interna es un punto esencial a cuidar para la buena marcha de la compañía y está directamente relacionada con la experiencia de empleado. Desde ►



METODOLOGÍA PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA EN 3 PASOS

Los canales de comunicación con los que trabajan en Stream Mobile buscan favorecer la inmediatez de la respuesta y la resolución de los problemas, tratando de evitar que estos lleguen a enquistarse. La metodología es sencilla:

- 1° identificación de los canales de comunicación más utilizados por las personas de la empresa (Comité de Empresa, mandos intermedios y oficina de RR.HH.).

Trabajan también con los canales clásicos, como el portal del empleado, boletín interno, correo electrónico, WhatsApp, redes sociales...

- 2° Planteamiento de acciones para reforzar la comunicación y resolución de conflictos, con indicadores sencillos pero muy concretos.

- 3° Sistematizar la comunicación asertiva con un protocolo de comunicación que recoge la comunicación de la empresa, siendo un documento vivo y revisado periódicamente mediante una sistemática REDER de mejora continua.

► Foundever apuntan que ellos entienden la comunicación interna como un punto estratégico fundamental. Es parte de la clave de sus resultados de eNPS (en 2023 han multiplicado por dos el resultado de 2022). “Sin un flujo constante de información transparente y clara, cascadeada de arriba abajo (también de abajo hacia arriba, pero en este caso no hablaríamos de comunicación interna sino de la voz del empleado), fortalece la cultura de la compañía, mejora la moral y contribuye al éxito general de los equipos. Esto lo hemos tenido claro desde que, hace tres años, lanzamos nuestra plataforma de comunicación interna, *EverConnect*”, señala Gema Marín. En esta plataforma se publican diariamente noticias, avisos y contenidos de todo tipo: desde temas más organizativos y formales, hasta notificaciones de concursos o FAQs sobre procesos o programas internos. Internamente se refieren a esta herramienta como un periódico de la compañía. Todos los empleados tienen acceso, tanto desde dispositivos de Foundever como desde los suyos personales.

La compañía también tiene reforzadas las comunicaciones por otras vías (*email*, herramientas de comunicación entre equipos) y se fomenta la interacción entre empleados y el movimiento de la información a través de una extensión de *EverConnect* llamada *Communities*, que actúa como una especie de foro.

“Nuestro compromiso con la comunicación interna queda patente con nuestra inversión en herramientas y actividades para impulsarla”, destaca Gema Marín

En el caso de ILUNION, entienden este tipo de

“Nuestro compromiso con la comunicación interna queda patente con nuestra inversión en herramientas”

comunicación como una estrategia que garantice una comunicación fluida y honesta con los trabajadores, algo fundamental para crear una relación de confianza que asegure la mejor experiencia de las personas que forman parte de la organización.

“La comunicación ha de ser bidireccional y hay que fomentar el diálogo a través de los canales oportunos en cada caso, atendiendo a los diferentes flujos de información. Es imprescindible eliminar cualquier barrera que pueda haber en este sentido, pues apostar por la comunicación interna aumenta enormemente el sentimiento de compromiso de las personas”, comenta Cristina Sanz.

Todos los expertos consultados coinciden en señalar que la comunicación interna es uno de

los factores clave para conseguir el mayor rendimiento posible de los equipos, ya que mantenerlos informados y hacerles sentir partícipes de cualquier proyecto ayuda a la productividad de la compañía.

“Partimos de la base de que todos los colaboradores de una compañía son responsables de la comunicación, la comunicación interna como departamento y por su transversalidad, se convierte en un facilitador. En ocasiones lidera las comunicaciones y en otras acompaña y aconseja a quienes tienen que liderar una comunicación de un tema o área específica”, resalta Eva Cepeda.

Diseñar una buena estrategia de comunicación interna

Pero si queremos materializar alguno de los puntos comentados hasta aquí, deberíamos preguntarnos, qué elementos son esenciales a la hora de pensar el diseño de una estrategia de comunicación interna efectiva. Los responsables de Iris Global señalan que un elemento esencial es saber adaptar el lenguaje y los canales de comunicación al público en función del *target* objetivo. “En la sociedad actual en la que hay una sobreinformación es importante ser innovadores y contar con los propios empleados a la hora de comunicar para conseguir atraer la atención y causar un mayor impacto. Por ejemplo, a nosotros nos ha funcionado muy bien distintas iniciativas en las que los protagonistas ►





► han sido miembros del equipo como en “Tu área me suena” o “El café de las 9”, donde hemos conseguido un alto impacto y seguimiento de las campañas de comunicación”, señala Elena Sánchez.

Por su parte, desde Foundever cuentan que en sus estrategias son tres los puntos clave que cuidan de manera especial:

- 1) Entender a su audiencia, sus expectativas y necesidades.
- 2) Consistencia en la comunicación, formato y tono.
- 3) Accesibilidad.

“Debemos tener presente qué es lo que los empleados esperan de nosotros. ¿Tienen tiempo para leer largos comunicados por *email*, sin formato amable, con un tono distante? ¿Vamos a generar el interés y la confianza que buscamos si no somos honestos y consistentes en el flujo de información?”, se pregunta Gema Marín.

“Es imposible realizar una buena comunicación interna si no entendemos cómo la van a recibir nuestros empleados ni sus realidades. Este “cómo” incluye desde la plataforma a través de la cual la reciben, la temática de la que se hable, cuánta carga de trabajo tengan en el momento de recibirla... Hay que entender al receptor para ser capaz de enviar un buen mensaje”, añade Marín.

Como vemos, la intención con la que trabajan las compañías consultadas es hacer de la estrategia de comunicación interna un vehículo de conexión con los trabajadores y entre ellos, fomentando así, un vínculo de pertenencia. “Al impulsar la comunicación interna los trabajadores se

sienten parte de la empresa, valoran lo que la organización hace por ellos y se comprometen más con los objetivos de negocio. Además, se genera un ambiente de trabajo adecuado y ético,

ayudando a retener el talento y aumentando la fidelización”, señala Cristina Sanz.

“La comunicación interna es una pieza clave para enamorar a nuestros empleados, por ello, ha de ser transparente, fluida, bidireccional,

oportuna y veraz. Las personas que forman parte de ILUNION tienen derecho a opinar y ser informadas y para ello es fundamental una comunicación participativa y unificada”, añade Sanz.

Como resumen de estos elementos esenciales para una buena estrategia de comunicación interna, desde Stream Mobile resaltan los siguientes puntos:

1. Implicación de la dirección y responsables. “Enseñar con el ejemplo”.
2. Incluir la comunicación en la estrategia para su desarrollo en planes concretos, con indicadores de seguimiento sencillos.
3. Identificar los canales de comunicación más utilizados, potenciarlos y trabajar para mantenerlos vivos.
4. Ir al lugar donde ocurren las cosas (lo que los japoneses denominan *Gembutsu*). En este caso, el propio director de recursos humanos de la compañía es quien, en uno de los servicios, hace el reparto semanal de documentación ►

“Hay que identificar los canales de comunicación más utilizados y mantenerlos vivos”

HABLAN ELLAS Y ELLOS >>

Este acercamiento a la estrategia de comunicación de las compañías, no estaría completo si no incluyéramos en el mismo la visión de aquellos trabajadores sobre los que revierte dicha estrategia. Aquí resaltamos algunas de sus opiniones sobre las vías de comunicación que utilizan:

“Usamos principalmente *Smile CX People*. A través de esta herramienta nuestra coordinadora o supervisora nos va informando en tiempo real de las cosas que van pasando cada día por el *chat* grupal que tenemos con todo mi grupo. De *Smile CX People* usamos también mucho la sección de noticias, donde llegan todas las comunicaciones de *Covisian*. Desde aquí puedo acceder también a *Covisian Learning*, el apartado de formación que tiene infinidad de cursos gratuitos, pero además allí puedo consultar los manuales, procedimientos y guías de la compañía. En mi *email* corporativo también recibo información de mi responsable.

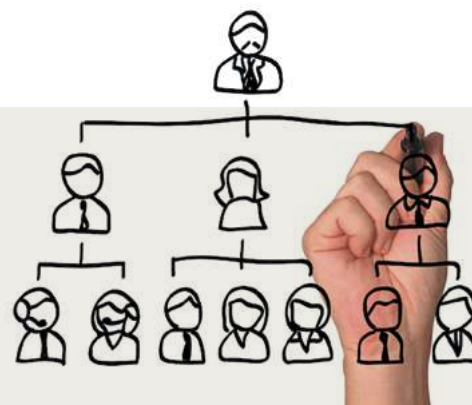
(Vanessa Paiva Soriano, agente especialista en *Covisian*)

“Personalmente las vías que más utilizo son las *Apps* de *chat* de la empresa, ya que mediante las mismas tengo acceso directo a otros departamentos o personas como el *team leader*, recursos humanos, administración, etc. En solo unos minutos puedo realizar cualquier consulta y obtener una respuesta casi inmediata, ya sea para informar de una baja/permiso o solucionar cualquier duda. Además de esto, en caso de necesitar hablar

con un superior de forma presencial, tendría como intermediarios a cualquiera de mis coordinadores, quienes serían los encargados de establecer una cita para poder solucionar cualquier duda o cuestión más específica. Podemos comunicarnos a cualquier nivel, siempre que lo necesitemos”.

(Elena Sánchez, asesora comercial telefónica crossselling en *Stream Mobile*)





► que antes realizaban los coordinadores. Esto le permite un conocimiento más directo de los empleados y de lo que se quiere solucionar.

5. Paciencia, prudencia y perseverancia.

Cargos intermedios, vínculos esenciales

Parte del éxito de cualquier iniciativa que se quiera poner en marcha en un *contact center*, pasa por la implicación en la misma de los cargos intermedios. Su papel es esencial en múltiples funciones, sobre todo porque son el enlace directo de los trabajadores, de quienes son responsables directos, con la dirección de la compañía. Al margen de las distintas vías de comunicación existentes, ellos juegan un papel crítico. En Iris Global, por ejemplo, son una pieza clave y los principales aliados para garantizar que la comunicación llega a los equipos de manera directa y cercana. Para ayudarles en esta labor, desde el departamento de recursos humanos, les facilitan herramientas y formación específica para que puedan comunicarse de forma eficaz con sus equipos.

La misma relevancia tienen en Stream Mobile, donde están realizando esfuerzos por aumentar su capacitación, formación y dotarles

de mejores medios para desarrollar su trabajo. “Hemos desarrollado un manual específico para ellos, para apoyar su labor de gestión de personas, y vamos a iniciar la fase de revisión del manual con supervisión y coordinación, después de haberlo revisado con dirección, distintos responsables y con el Comité de Empresa”, afirma Carlos García del Barrio.

Después de la implantación del manual, está prevista la revisión 360º del perfil de coordinación. En esta revisión además de escuchar a coordinación, también se consultará a los y las agentes y a sus supervisores.

Desde Foundever, por su parte, reivindican el papel de los cargos intermedios como ese puente entre la dirección y el equipo operativo. “Facilitan la transmisión de información y garantizan que los mensajes se entiendan correctamente en todos los niveles. Son ellos quienes están en el día a día de personas que mueven Foundever, y sin su labor sería casi imposible que ciertos mensajes, procesos o herramientas

podieran llegar a calar en los equipos”, resalta Gema Marín.

En el caso de Covisian, tienen claro que, mientras que para la dirección, los cargos intermedios son un apoyo en el refuerzo de las comunicaciones, para los agentes se convierten en su altavoz. “Los procesos de compañía están diseñados en modo que los colaboradores puedan expresar su nivel de satisfacción en todas las fases. Los cargos intermedios son fundamentales para entender estos datos y ponerse a disposición de los equipos para resolver sus desafíos”, afirma Virginia Mateos.

Por su parte, desde ILUNION apuntan que toda la estructura de operaciones es un apoyo fundamental en la comunicación, ya que ellos son los que tienen una relación más estrecha con los agentes en el día a día. “Los jefes de servicio, supervisores y coordinadores hacen una labor extraordinaria para acercar toda la información a los agentes, animarlos a participar en las actividades, potenciar el acceso a la herramienta de comunicación interna, etc. Aparte de ello, mantienen reuniones periódicas y están disponibles en todo momento para su equipo ante cualquier cuestión que pueda surgir”, comenta Cristina Sanz.

En esta misma línea hacen su aportación desde emergia, al señalar que por sus funciones, los cargos intermedios son el enlace que permite conocer cualquier suceso relevante en sus equipos y son el primer punto de contacto en la resolución de dudas cuando el canal que se utiliza en la comunicación concreta es más unidireccional. “Ellos pueden hacer que esto se revierta y la comunicación sea bidireccional”, puntualiza Eva Cepeda.

Vías de comunicación con los empleados

Pero pese al esfuerzo de muchas empresas por mantener una estrategia de comunicación efectiva, no resulta sencillo. “Como compañía tenemos muchas comunicaciones y en ocasiones nos encontramos con la falta de tiempo o de interés de los colaboradores por lo que la información no siempre llega como nos gustaría. Por este motivo, trabajamos por utilizar diferentes canales y trasladar mensajes claros, directos y disruptivos”, cuentan desde Iris ►

“Hemos desarrollado un manual específico para los cargos intermedios, para apoyar su labor”



>> HABLAN ELLAS Y ELLOS

“La vía que más utilizo es el portal de auto-servicio Servicenow. A nivel organizativo es genial que todo se canalice por una misma vía y quede registrado. Sin embargo, la vía más efectiva para mí sigue siendo el contacto directo y personal con la persona del área de recursos humanos.

También me gustaría mencionar al programa de embajadores del que yo soy parte, los *Global Guides*, ya que nos está permitiendo tener mayor implicación al compartir con nosotros la información y poder dar nuestras impresiones sobre las novedades que se ponen en marcha. El sentirte escuchado es lo que nos mueve”.

(Rafael Rico Contera, supervisor de experiencia de cliente en Iris Global)

“La herramienta que más uso es nuestra intranet, *EverConnect*. Todos los días me meto como si fuera un periódico, porque siempre hay noticias nuevas. Me gusta porque además las noticias no tienen por qué ser estrictamente profesionales, hay de temática de bienestar, concursos... Creo además que es la más efectiva, todos tenemos acceso y puedes leer políticas que te interesan o dudas respecto a herramientas de la empresa. Aunque he de decir, que mi segunda herramienta favorita es *EverConnect Communities*, una especie de red social donde podemos hablar con trabajadores de otros países, poner fotos, comentar...”

(Vanisha Manoj Nebhwani (diseñador gráfico en Foundever)



► Global. Teniendo en cuenta los elementos que ya hemos visto que hay que cuidar a la hora de diseñar una buena estrategia de comunicación interna, sería bueno indagar sobre las vías que las compañías ponen a disposición de sus trabajadores.

En el caso de Covisian, para poder ofrecer respuestas rápidas e inmediatas cuentan con un número de WhatsApp para colaboradores a través del cual se puede pedir información, hacer una queja, etc. El equipo de experiencia del empleado es el que atiende y gestiona sus requerimientos.

Asimismo, cuentan también con un buzón anónimo de denuncias para casos en los que se produzca una situación negativa, así como un canal de denuncias anónimo (*whistleblowing*) como una parte más del Plan de Cumplimiento del Grupo.

"Trabajamos por utilizar diferentes canales y trasladar mensajes claros, directos y disruptivos"

A través de su herramienta *Smile CX People*, los colaboradores reciben noticias de su interés, y también pueden enviar mensajes, chatear con su grupo de trabajo y realizar videoconferencias.

Y tampoco se olvidan de mencionar la comunicación y el trato *one-to-one* de los equipos con sus responsables. "Los procesos de Grupo Covisian están diseñados para hacer un seguimiento del ciclo de vida del empleado, comprendiendo su nivel de satisfacción con la empresa (eNPS) no solo de manera global, sino por cada uno de los puntos de contacto que tiene con la empresa", señala Virginia Mateos.

Desde Iris Global, señalan su apuesta por la cultura del *feedback*, fomentando las relaciones basadas en la cercanía, generando espacios de comunicación que les permitan mejorar el día a día de sus empleados. "Para ello, disponemos de diferentes canales de comunicación como

EChO, la voz del empleado, en el que tenemos diferentes pulsos a lo largo del ciclo de vida de nuestros colaboradores. Contamos con una red de embajadores del cambio, los *Global Guides*, que actúan como facilitadores de la comunicación interna. Además, disponemos de herramientas digitales, como nuestro portal de auto-servicio, *Servicenow* en el que pueden realizar cualquier consulta relacionada con Recursos Humanos. También tienen a su disposición un número de teléfono donde el equipo de RR.HH. responde a todas las consultas que les puedan surgir", señala Elena Sánchez.

Los responsables de emergencia como vías de comunicación a disposición de los trabajadores señalan la existencia de canales formales, donde se hace una comunicación de manera homogénea. Entre estos resaltan las encuestas, los buzones de sugerencias, los *emails* de consulta, buzones específicos o temáticos o boletines impresos y digitales, etc. También se cuenta con canales complementarios como pueden ser las sesiones informales periódicas con líderes de diferentes áreas, para escuchar la voz de los ►

ACABAR CON LOS RUMORES

Cuando desde las altas instancias de la compañía se tiene que comunicar una mala noticia, lo mejor es hacerlo con claridad sin dar lugar a la rumorología, aunque esto pueda ser un poco complicado. "Los rumores, el cotilleo, están integrados dentro de nuestra biología y forman parte de nuestra comunicación social, no perdería mucho tiempo en intentar evitarlos, es inútil, al igual que la percepción de un mal ambiente. Si nos centramos en lo que podemos hacer, en las soluciones y no en los problemas, lo demás pierde toda importancia", afirma Carlos García del Barrio, director de recursos humanos de Stream Mobile. Entre esas soluciones, como

comenta Elena Sánchez Santana, directora de personas en Iris Global, está "el asegurar que la información llega a través de los canales oficiales de forma transparente y ágil para evitar la no deseada rumorología, que genera tanta incertidumbre". También es fundamental habilitar canales de consulta directa donde los empleados puedan hacer llegar sus inquietudes. Por su parte, Virginia Mateos, *group head of marketing and communication* en Grupo Covisian, resalta que a la hora de comunicar una mala noticia es importante informar lo más rápido posible, pero siempre después de haber tomado el tiempo necesario para analizar la situación, registrar el po-

sible impacto a los colaboradores y haber llegado a una conclusión y posible solución. "De esta manera, no solo estaremos informando a los colaboradores, sino que también podremos transmitirles la tranquilidad de que estamos trabajando sobre el asunto en cuestión y las medidas que se están tomando para resolverlo", señala Mateos.

Transparencia y rigor

En el caso de Foundever, Gema Marín, VP operations, cuenta que la comunicación de malas noticias se realiza de manera concisa y honesta, preferiblemente en reuniones presenciales o, en caso de que no sea posible, a través de los canales de comunicación establecidos. "En estos casos, ponemos el foco en la celeridad, la claridad y la transparencia, ya que la confianza y el compromiso de nuestros empleados con la empresa están en juego. Nos esforzamos por ofrecer explicaciones claras, responder

preguntas y proporcionar apoyo adicional si es necesario para minimizar la incertidumbre y mantener un ambiente de trabajo saludable. La empatía y el factor humano son fundamentales, e intentar llegar a las personas de manera cercana y sencilla es la mejor opción", señala Gema Marín.

En lo que se refiere al punto de vista de emergencia, Eva Cepeda, gerente de comunicación interna, comenta que, en situaciones críticas, es fundamental seleccionar uno o varios portavoces internos que transmitan la información con transparencia y rigor. "Esto puede ir acompañado de una comunicación escrita vía *email* con la misma información que trasladen los portavoces. Es fundamental en situaciones de crisis, informar con transparencia sobre qué está aconteciendo y cuáles son las medidas que la compañía estará tomando", concluye.





"Se busca establecer una comunicación continua por distintas vías"

► colaboradores y entender de forma más personalizada sus necesidades y propuestas.

Los empleados de Foundever, por su parte, también cuentan con encuestas cortas periódicas (tanto sobre comunicación interna como sobre otros temas relevantes para su día a día); sesiones de *focus group*; la encuesta anual *MAX Annual Survey* abierta a todos los empleados y de la que extraen entre otros datos, la cifra de eNPS; las *MAX Missions*, que son actividades concretas con grupos reducidos de personas de diversos roles en las que se aborda un tema específico y cómo solucionarlo, mejorarlo o conseguirlo. "En general, tratamos de establecer siempre una relación de comunicación continua con todos los empleados por diversas vías, para que puedan darnos en todo momento su *feedback*, promover el *engagement* y fomentar la mejora continua. Impulsamos una cultura de *crowdsourcing*", concluyen desde Foundever.

Por su parte, en ILUNION, resaltan que de-

pendiendo del tipo de comunicación, del emisor del mensaje y del receptor, los canales con los que trabajan son muy variados, incluyendo en este flujo *emails*, reuniones de trabajo, grupos de *teams*, etc.

Pero centrándonos en los grandes canales de comunicación interna que manejan, en la compañía disponen de una herramienta interna de comunicación fundamental a través de la cual lanzan todas las comunicaciones importantes de la compañía, lo que incluye: avisos, noticias, premios, inscripciones a concursos, acciones llevadas a cabo en la empresa... Esta herramienta permite la interacción de los trabajadores a través de *likes* y comentarios.

"En este canal, además, tenemos un *blog* in-

terno destinado a las personas que forman parte de la organización, con el objetivo de compartir vivencias entre compañeros, acercándoles y ayudándoles a conocerse desde la perspectiva

más humana. En este *blog* son los propios agentes los que nos cuentan en qué consiste su trabajo, comparten sus talentos, nos cuentan su historia para conocerles mejor, les felicitamos por un día especial para ellos, etc.", comenta Cristina Sanz.

Parece claro, que las empresas que prestan servicios de *contact center*, se esfuerzan por diseñar estrategias de

comunicación interna de amplio calado, como un elemento más de la experiencia de empleado. Nos quedamos con una idea esencial como base de toda estrategia de este tipo: se deben compartir mensajes claros que puedan ser comprendidos por todos los empleados y a ser posible, con un lenguaje positivo. Para ello, es fundamental habilitar canales para escuchar a los equipos, facilitando una comunicación bidireccional y honesta.

Manuela Vázquez



Utilizar un lenguaje positivo y claro es esencial para el éxito de una estrategia de comunicación.



ELEMENTOS IMPRESCINDIBLES PARA DESARROLLAR UNA BUENA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN INTERNA

A modo de resumen, estos son los puntos que hay que tener en cuenta para diseñar una óptima estrategia de comunicación con los empleados, al menos es la que utilizan en Covisian, y dicen que con bastantes buenos resultados.

Estrategia enfocada en las personas: "El propósito de Covisian es construir un mundo más sencillo, y para ello no solo necesitamos una tecnología potente y a la vanguardia, sino también colaboradores contentos e

informados. Ellos son los que tienen el contacto directo con los clientes finales y, por tanto, son nuestros embajadores de sonrisas", señalan desde la compañía.

Herramienta eficaz: Tener canales oficiales

por los que emitir y recibir información en la compañía es el primer paso hacia una comunicación interna fiable, honesta, efectiva y coherente. "Debemos analizar cuáles van a ser los canales necesarios y desplegar las herramientas que hay que habilitar para que funcionen adecuadamente, que

permitan la segmentación de las comunicaciones, pero que también sea accesible y usable". cuentan.

Personalización: Las informaciones deben de estar enfocadas adecuadamente según la capa de gestión y, para compañías interna-

cionales, como esta, es muy importante también diferenciar las comunicaciones por cada localización. Hay que tener en cuenta las particularidades de cada zona, el idioma, el vocabulario utilizado, el tono, el mensaje e incluso los temas individuales que preocupan e interesan en cada lugar.