

¿ESTÁN TODOS TUS LÍDERES PREPARADOS PARA COMUNICAR?

Para definir un programa de capacitación en habilidades de comunicación es necesario conocer antes el perfil de los líderes-agentes de la comunicación



Por
Gabriel Ortiz de Zevallos
Presidente ejecutivo de
APOYO Comunicación Corporativa

En un estudio que hicimos a fines del 2011 entre gerentes y responsables de la gestión humana de empresas locales, el 48% señaló que había incrementado el uso de espacios de comunicación interpersonal, convirtiéndolos así en uno de los principales medios de comunicación interna de su gestión. En esta misma investigación, ellos indicaron que la información que se comparte face to face está relacionada con la estrategia de negocio (41%) y con los resultados financieros de la compañía (49%). Un resultado que no sorprende si se tiene en cuenta que el conocimiento de los objetivos de la empresa, sus avances y el impacto que estos temas tienen en el trabajo del colaborador son elementos claves para que este pueda hacerlos realidad.

De hecho, un estudio de Amcham e Ipsos Perú, realizado el año pasado sobre la eficacia de las estrategias corporativas en las empresas peruanas, menciona a la comunicación interna, la capacitación, el feedback

“A pesar de que un 42% piensa que el CEO es el responsable de la comunicación interna, no es una tarea exclusiva, debe ser compartida por todos los líderes”

(sobre el desempeño del trabajador) y la compensación variable como los principales factores que contribuyen al logro de los objetivos.

Entonces, ser capaz de comunicarlos claramente hacia dónde vamos, cuáles son los avances y cómo están contribuyendo (o no) a lograr los objetivos; así como vincular esa comunicación con los drivers motivacionales de los colaboradores es clave. ¿Quién, cómo y con qué efectividad y frecuencia se encarga de esa tarea dentro de la organización?

En este mismo estudio, si bien un 50% de los encuestados (entre los que están gerentes generales y las personas que les reportan directamente) señaló a todos los gerentes como responsables de “velar porque la comunicación de la estrategia llegue a todo el personal”, un 42% señaló al gerente general como responsable. Habría que reflexionar si es razonable seguir esa premisa o si es importante reforzar en las organizaciones que comunicar la estrategia no es una tarea que debe ser compartida por los líderes (jefes, gerentes, supervisores), sin excepción.

¿POR DÓNDE EMPEZAR?

Estos son algunos factores que deben considerarse antes de definir un programa de capacitación en habilidades de comunicación:

1. Defina el perfil del líder que quiere para su organización:

o ¿Qué competencias debe reunir?: Defina bien qué espera de él y cuáles son sus objetivos.

o ¿Cómo se percibe él o ella frente a estos retos?

2. Identifique por qué sus líderes no están asumiendo su rol como comunicadores:

Dependiendo del resultado, podrá definir la mejor estrategia.

o ¿Es un problema de información?: A veces, les pedimos a los jefes que comuniquen y ellos no saben hasta dónde comunicar o, peor aún, no tienen acceso a la información. Desarrolle guías que les sirvan de material de apoyo y en las que se especifiquen claramente los mensajes claves que deben transmitir a su equipo.

o ¿Sus habilidades de comunicación han sido desarrolladas?: Quizá a su líder le cueste hablar en público o no se sienta preparado para hacerlo.

o ¿Está motivado para hacerlo?: Tal vez la comunicación no está dentro de sus prioridades de gestión.

3. Capacítelos constantemente:

Comunicar bien requiere estrategia, planes, seguimiento, retroalimentación y adaptación. Si uno es responsable por obtener resultados, no puede caer en el confort de creer que basta reenviar mails, pegar comunicados en los murales o encargarle a otros esa labor, sin hacer el seguimiento necesario.

4. No se olvide del seguimiento y de escuchar a sus líderes:

Apoye el crecimiento de sus líderes en su rol como comunicadores (les servirá en su vida personal), no solo mediante su evaluación de desempeño o la encuesta de clima, sino por medio de un sistema especial que enriquezca los procesos de comunicación en cascada. ■