



Majo Castillo
COO de Sesame HR
y CEO de Zeus

Comunicar bien hacia adentro para brillar hacia afuera

La gestión de equipos es uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas hoy en día, por un motivo muy importante: las personas son nuestro principal activo, las que hacen que el resto de la maquinaria funcione como debería, las que hacen que sigamos performando y consigamos buenos resultados de negocio.

Esto que os voy a decir ahora no va a ser una gran revelación: en Sesame ambicionamos tener a los mejores con nosotros. Esto se consigue de dos maneras. Por un lado, atrayendo talento de calidad que sabemos que va a encajar con nuestra cultura y nuestra forma de trabajar; por otro, fidelizando al que ya tenemos, haciendo que quieran quedarse con nosotros y apostar por el proyecto. De estas dos maneras sacamos dos conceptos: para la primera, *employer branding*; para la segunda, comunicación interna.

Vamos un paso más allá, porque podemos profundizar aún más en estos conceptos: *employee experience*. La experiencia del empleado es la relación que éste crea con nuestra marca a través de sus vivencias en todas las fases que va atravesando en la compañía; empieza mucho antes de que el empleado pisa la oficina por primera vez y acaba mucho después de que lo haga por última. Redefinir la experiencia laboral de los equipos es la misión de cada una de las personas que dirigen una compañía, y el pegamento que une las acciones que se

llevan a cabo no es otro que la comunicación interna.

Quiero daros un pequeño contexto para que entendáis por qué es tan importante para nosotros la comunicación interna. En los últimos años han pasado muchas cosas a nivel laboral y social, y hemos sacado un aprendizaje clave: cómo está nuestra gente es lo más importante. Trabajar y seguir performando ya no está en los primeros puestos en una lista de prioridades que cambia constantemente.

Redefinir la experiencia laboral de los equipos es la misión de cada una de las personas que dirigen una compañía, y el pegamento que une las acciones que se llevan a cabo no es otro que la comunicación interna.

Como empleados, queremos que nuestra experiencia laboral en una empresa se desarrolle de manera diferente, personalizada, que nos escuchen y nos tengan en cuenta. **Que cuiden de nosotros.** Y eso es porque nos hemos replanteado por qué trabajamos, cómo queremos vivir y por qué estamos en una empresa. Tenemos propósitos, y exigimos a las empresas que nos ayuden a cumplirlos. Además, ahora con el teletrabajo las ofertas se multiplican. La conclusión: las empresas lo tenemos cada vez más complicado para retener a los mejores con nosotros.

Aunque hay muchos factores que influyen a la hora de fidelizar talento no podemos olvidarnos de que somos seres sociales y emocionales. La comunicación es la base de nuestras relaciones; necesitamos sentirnos escuchados, integrados, formar parte de algo más grande que nosotros, porque eso genera emociones que conectan con lo más profundo de nosotros, y son el motor de nuestra forma de actuar.

Entonces, ¿cómo consigo llegar tan adentro de mi gente en la empresa? ¿Cómo consigo conectar con mi equipo, y que los equipos conecten entre ellos para conseguir sacar lo mejor? Pues a través de la comunicación interna.

El paso previo a crear una estrategia de comunicación interna efectiva es hacer un **esfuerzo importante por conocerles muy bien**, saber qué les preocupa, qué les hace felices, qué les emociona, y sobre todo, cómo se sienten más cómodos a la hora de expresarse. De esta forma podemos crear esos vínculos emocionales y conseguir que se sientan integrados, que se involucren y que se emocionen con lo que les contamos y con cómo se lo contamos.

La comunicación interna tiene que ser personalizada hasta el punto que te haga sentir orgulloso de dónde estás.

Entrando en materia, una de las primeras decisiones a tomar es **los canales** que vamos a utilizar. **Qué se dice, por qué canal, quién lo dice y cómo lo dice es muy importante.** Para nosotros, por ejemplo, uno de los canales de comunicación interna más importantes es un grupo que tenemos con toda la empresa en el que no se envían comunicaciones oficiales, pero es un canal menos serio donde la gente comenta cosas de forma relajada, cosas que pasan en el día a día de la empresa.

Los grupos “no oficiales” en los que se habla de cosas que no tienen que ver con la empresa tienen un valor a nivel de comunicación interna que difícilmente podemos alcanzar de otra manera: **nos permite escuchar y aprender.** Precisamente estar en entornos más relajados hace que los empleados den más pistas de cómo se encuentran, de su nivel de implicación, de hasta qué punto están integrados. Si tenemos intención real, **si hacemos una escucha activa, vamos a encontrar información que tiene tanto valor** como el resultado de una encuesta de pulso.

Tan importante como la existencia de estos canales es **hacer una diferenciación con los que sí nos sirven para información oficial** que afecta a todo el mundo. Nosotros utilizamos nuestra propia aplicación para ello, pero lo importante aquí es que encontremos un canal que nos permita asegurarnos de que todo el mundo recibe la misma información a la vez y que no se va a perder entre tantos mensajes que recibimos al día. Que sea accesible para todo el mundo, sean cuales sean las

condiciones de su puesto, y que sea un canal distinto al que usamos de manera más “informal”. Hacer esta distinción es fundamental, y hay que hacer un trabajo de guía para que la gente entienda la función de cada uno de los canales.

Cuando tengamos identificados los canales tenemos que pensar en el quién y el cómo. Para según qué mensajes, sobre todo los que son oficiales, es importante que sea **alguien del equipo directivo o del equipo de recursos humanos quien ponga la voz**, para darle el peso que se merece y todo el mundo entienda la importancia y el tono. Pero cuando no son tan “serios” u “oficiales”, quizás sea mucho **más efectivo utilizar otras voces para conectar con el equipo.** Por ejemplo, que uno de nuestros cocineros mande una foto por el grupo que tenemos todos con el menú del día y animando a todo el mundo a reservar su plato tiene muchísimo más *engagement* que si alguien de RRHH hubiera hecho un texto comunicando que el menú ya está disponible. **El quién importa**, porque nos da pistas del tipo de mensaje que se quiere transmitir y del tono, y hace que el mensaje conecte y llegue de verdad.

En cuanto al cómo, tenemos que hablar del formato. Esto va a depender mucho de los aspectos culturales de la empresa, y por eso es importante conocer muy bien a nuestro público. En nuestro caso, **no hay formato que nos haya funcionado mejor que el vídeo** para cuestiones de comunicación interna. Y retomando la cuestión anterior, también tenemos que saber identificar muy bien qué se quiere contar para detectar el tono y el estilo del vídeo. Porque no es lo mismo anunciar que los viernes serán un día libre de reuniones, que la llegada de un nuevo *benefit* o la temática de la próxima fiesta de la empresa. Nosotros **hemos encontrado un tono que se adecuaba al carácter del equipo y la cultura corporativa de la em-**

presa: fresco, divertido y relajado, pero sin dejar de perder la profesionalidad en las cuestiones importantes. Al final ese es el tono con el que ellos nos identifican, y es lo que a ellos les hace conectar y emocionarse por formar parte de la empresa.

Poner el foco en la gente de tu equipo, que son los que realmente consiguen que tu compañía funcione, **y hacerles protagonistas de la experiencia** en su empresa es la base de la comunicación interna tal y como la entendemos en Sesame. Cuando nosotros preparamos actividades para el equipo que no tienen un fin meramente laboral como puede ser una fiesta, para nosotros su experiencia empieza mucho antes de ese día. Trabajamos en la forma de comunicarlo, el tono, el formato. Nos aseguramos de que el mensaje queda claro y que ellos tienen toda la información necesaria, y preparamos varias comunicaciones los días de antes para que la gente se sienta dentro. Al día siguiente, todo el mundo tiene fotos de la acción y videoresumen, y el equipo lo comparte porque ha formado parte de eso y se siente orgulloso de su empresa. **No hay mejor acción de Employer Branding** que esa.

Hay muchas cosas que forman parte de la experiencia del empleado, y la propia ofi-

cina también tiene potencial a nivel de **comunicación interna**. La forma en la que se utilizan los espacios, la disposición, la comodidad. Por ejemplo, en nuestra oficina pasan muchas cosas todos los días porque acogemos eventos externos, pero detectamos que el equipo se estaba perdiendo oportunidades de aprender, crecer y crear sinergias. Por ello ahora tenemos una agenda colocada en la entrada para que todo el mundo esté al tanto de lo que pasa en la oficina. Eso da una sensación de **transparencia y cercanía, y la comunicación es mucho más fluida**.

Hay que tener muy claro el por dónde, el qué, el cómo y el quién, pero hay algo mucho más importante que eso: **analizar los resultados**. Los datos mandan, y estas acciones también se pueden medir de esa forma. Desde el nivel de interacción y el *engagement* que genera un tipo de contenido u otro, el formato en el que mandamos el mensaje; hasta las personas que más interactúan y se encuentran más conectadas a la empresa; los temas que se hablan en los grupos más dinámicos, para saber qué les gusta y qué les mueve.

Pero también para detectar personas que nunca van a las fiestas, las que menos interactúan con el contenido. Es decir, las

personas menos integradas, las que menos se ven. Quizás **nos ayuden a detectar problemas**, situaciones que se están gestionando de forma incorrecta y nos impulsa a mejorar nuestra comunicación interna y **a encontrar una solución**.

Podríamos poner muchos más ejemplos de comunicación interna porque la realidad es que **todo lo que hacemos comunica**, incluso aunque no tengamos intención de que así sea. Por eso, lo más importante a la hora de establecer una estrategia de comunicación interna es **ser honesto y coherente con la cultura de la empresa, la forma de trabajar y el tipo de personas que la forman**. Si intentamos vender una imagen que no se corresponde con la realidad no vamos a ser efectivos y no vamos a conseguir el sentimiento de pertenencia que buscamos. Trabajando la comunicación interna también trabajamos la comunicación externa. Todo lo que hacemos hacia adentro se acaba proyectando en forma de imagen de marca, de atracción de talento para que los mejores quieran venir y quedarse.

Por eso decimos que **hay que comunicar muy bien hacia adentro para brillar hacia afuera**.

