

Cultura corporativa y comunicación interna

Áreas directamente conectadas

Por: Lillian Zapata

La cultura de una organización está estrechamente vinculada con la comunicación interna que se desarrolla en la misma. Si los colaboradores y directivos de una empresa no comparten los mismos valores, objetivos y visión, difícilmente podrán trabajar en equipo, alcanzar los resultados proyectados y sumar esfuerzos. Las relaciones internas se construyen día a día y para conocer su estado actual resulta indispensable saber previamente cómo se encuentra la comunicación dentro de la empresa. A partir de ahí se podrán emprender diversas acciones entre las que sin duda estarán las reuniones con los diferentes niveles, las redes de trabajo y otros instrumentos que contribuirán a estrechar vínculos entre la entidad y su gente.



Entrevista a José Carlos Losada,
especialista en comunicación, doctor por la
Universidad Pontificia de Salamanca

La cultura de una organización representa la forma de pensar y hacer las cosas, cala en el sentir de las personas, se refleja en la forma cómo se relacionan, cómo se comportan y se instala en el mundo de las emociones. ¿Qué elementos estructurales la vinculan directamente con la comunicación interna de una entidad?

El vínculo es directo e irremediable, y está unido al hecho de que la comunicación es imprescindible para la configuración de una determinada cultura corporativa. No se trata de una opción más para orientar los pensamientos y conductas que dan forma a la cultura de una organización: es la fórmula principal a través de la cual es posible lograrlo.

Sucede con frecuencia que para algunas (y no pocas) empresas la comunicación interna no es un tema al que hay que mirar ni mucho menos desarrollar con profesionalismo. Estas empresas piensan más en lo tangible, números y resultados a corto plazo. En este caso, basado en su experiencia, ¿cuál es la cultura que se ha instalado en este tipo de organización y por ende cuál su comunicación interna?

Pobre, anticuada y con escasa perspectiva, es decir, con graves problemas para entender las nuevas reglas de la economía actual y, dentro de ella, el valor fundamental del conjunto de intangibles que la organización maneja en su funcionamiento interno y en su proyección externa. Una organización que no considera estos aspectos es, en esencia, una empresa del siglo XX, no del XXI.

Nunca hay que olvidar que los trabajadores son siempre los responsables últimos de que la empresa funcione o que no lo haga.





Hal Rosenbluth, autor del libro “The customer comes second”, señala que la empresa que llega al corazón de su gente es la que ofrece el mejor de los servicios al cliente. ¿Qué tan conscientes son hoy las organizaciones con relación a que una empresa más humanizada y más amigable con su público interno es más eficiente y rentable?

Bueno, hay de todo, claro. Hay empresas muy conscientes y hay otras que siguen manejando concepciones y herramientas propias de la revolución industrial, cuando el elemento humano no era más que una pieza intercambiable del proceso productivo. Afortunadamente la sociedad ha avanzado y la mayoría de las empresas también, pero el proceso no ha finalizado y probablemente no ocurra, hasta que no se produzca un completo cambio generacional que sustituya a muchos de

los directivos que, cerca de su jubilación, son incapaces de entender que las personas de su propia empresa son algo más que un eslabón dentro de su cadena. Nunca hay que olvidar que los trabajadores son siempre los responsables últimos de que la empresa funcione o que no lo haga.

¿Qué casos considera que se han convertido en buenos referentes y que demuestren que las empresas mejor comunicadas internamente son las que han logrado mejor productividad, liderazgo e imagen?

Existen casos muy ilustrativos, sin duda, algunos más conocidos que otros, pero compañías como Starbucks, Ikea o Kellogg’s como multinacionales, ejemplifican bien el éxito de la implantación de programas de comunicación interna.

Ejemplo de éxito de comunicación interna



En el caso de Kellogg's, define su filosofía interna a partir de la siguiente declaración: "Los tres componentes que hacen de Kellogg's una empresa distinta son: Nuestras Personas, Nuestra Pasión y Nuestro Orgullo".

- **Nuestras Personas (People):** Nuestra fuerza reside en el equipo humano que compone nuestra compañía. El compañerismo junto con los valores nos acompañan en nuestro día a día y nos ayudan a tener un gran ambiente de trabajo.
- **Nuestra Pasión (Passion):** Responde a la forma en la que nuestros colaboradores abordan los proyectos, unos retos que son vividos con entusiasmo y mucha entrega.
- **Nuestro Orgullo (Pride):** Cada uno de nosotros se siente orgulloso de trabajar en Kellogg's, una compañía con 100 años de historia, y de cómo contribuimos entre todos para que siga creciendo año a año.

La diversidad es otro de los elementos diferenciadores más destacables de nuestro equipo humano. En Kellogg's Iberia trabajamos profesionales proviniendo

de más de 10 nacionalidades distintas y el 60% de los puestos de dirección está ocupado por mujeres.

Impulsamos la búsqueda de personas comprometidas y con potencial de seguir creciendo.

Nuestros colaboradores tienen iniciativa, creatividad, buena disposición al cambio, son positivos y orientados a resultados de equipo por encima del éxito individual y les gustan los retos.

Trabajamos con objetivos medibles que nos ayudan a clarificar nuestro trabajo y planificar nuestro tiempo. A su vez, nos permiten conciliar la vida laboral y personal, fundamento de una cultura flexible en la que la clave es el tiempo bien invertido y la calidad del trabajo realizado.

Desarrollamos el proceso de "Gestión del Talento" con el objetivo de fomentar un alto desempeño en todos los colaboradores y preparar a los managers futuros, analizando rigurosamente sus habilidades y estudiando su proyección de una forma realista. Trabajamos activamente en proyectos de desarrollo ayudando a la persona a crecer tanto en su puesto como desempeñando nuevas oportunidades profesionales.



Hay que tratar de ganar terreno tratando de hacer ver la perspectiva comunicativa de cada una de las situaciones que se pueden ir planteando.

Sucede en diversos casos que la comunicación interna es abordada y manejada desde el departamento de RRHH y a veces no existe la gerencia o jefatura de comunicación. En consecuencia es RRHH quien diseña la nueva cultura corporativa y desde ahí da los pasos de comunicación. En este escenario, ¿cuál será la tarea de un DirCom?

Sin duda, una de sus tareas consistirá en hacer ver la necesidad de contar con un responsable directo de aspectos tan específicos como son los de comunicación, que requieren un criterio profesional claro, algo que no puede aportar alguien de RRHH quienes, normalmente, tienen una visión distinta y meramente técnica de la función de la comunicación. Hay que tratar de ganar terreno tratando de hacer ver la perspectiva comunicativa de cada una de las situaciones que se pueden ir planteando. Esto sería lo primero.



El potencial estratégico de la comunicación y, en particular, de la comunicación interna, depende en buena medida de su anclaje como función directiva de alto rango, lo que significa participar de forma activa en la estrategia general de la empresa que diseñan los directivos.

¿Qué tan trascendente resulta que para la puesta en marcha de la nueva cultura corporativa y el plan de comunicación, previo diagnóstico, el director de comunicación interactúe permanentemente con la alta dirección que lo ha contratado? ¿Con qué facilidades deberá contar para no ver trunco la misión emprendida?

El potencial estratégico de la comunicación y, en particular, de la comunicación interna, depende en buena medida de su anclaje como función directiva de alto rango, lo que significa participar de forma activa en la estrategia general de la empresa que diseñan los directivos.

Para entender la importancia de esta íntima conexión, pueden servir los datos de 2010 de la Asociación de Directores de Comunicación españoles (DIRCOM), para quien el 85% de los responsables de comunicación consideran que la estrategia de comunicación es decisiva en la estrategia de la empresa. Y, según los datos de la European Communication Monitor de 2010, el 73% de los responsables de comunicación creen que sus recomendaciones son tomadas muy en serio por la dirección superior.

Estos datos ilustran sobre el poder real de la comunicación y la necesidad de una relación directa y permanente entre quien dirige la empresa y el DirCom.



No todas las empresas cuentan con un comunicador que les ayude a impulsar, implementar y desarrollar la comunicación interna en sus organizaciones. ¿Será uno de los mayores retos y oportunidades que se presentan al comunicador de hoy y más al formado como DirCom con mirada holística y polivalente?

Sin duda, durante mucho tiempo, la comunicación interna ha sido una dimensión olvidada por los gestores de las organizaciones, quienes consideraban que la importancia de la comunicación se medía únicamente en su capacidad para proyectar la imagen de la organización en el exterior, no en el interior. Por ello, la ausencia de comunicación interna o su simple consideración como un atributo más del desempeño de la gente de RRHH.

Pero, el desarrollo de este ámbito y las evidentes consecuencias directas y positivas de la gestión interna de la comunicación en cada vez mayor número de organizaciones en todo el mundo, ha incrementado, por una parte, la sensibilidad hacia estas cuestiones por parte de muchos directivos y, por otra parte, la capacidad argumentativa de los DirComs, que ahora poseen innumerables referencias que justifican ampliamente la necesidad de poner en valor las prácticas de comunicación interna en todo tipo de organizaciones.

...la comunicación interna ha sido una dimensión olvidada por los gestores de las organizaciones, quienes consideraban que la importancia de la comunicación se medía únicamente en su capacidad para proyectar la imagen de la organización en el exterior, no en el interior.

