

Revista

apd

Asociación para el  
**PROGRESO**  
de la **DIRECCIÓN**

número 212 • septiembre 2006 • 9 euros • www.apd.es

### 70 | **Comunicación directiva**

Vehículo de transmisión de la cultura y estrategia organizativa. Función clave del directivo, que refuerza la credibilidad de los mensajes.

### 73 | **Capital humano**

Su pérdida se manifiesta como la principal razón por la que los procesos de fusión y adquisición no alcanzan el valor esperado.

### 85 | **Redes comerciales**

Formación de realidad: Impacto incuestionable. Las nuevas tendencias formativas se apoyan en la tecnología para trabajar sobre situaciones reales



**monográfico**

# **Responsabilidad Social Corporativa**

Una nueva forma de entender la empresa  
y conciliar sus fines económicos con los  
aspectos sociales y medioambientales

Patrocina

*Telefonica*

# Comunicación directiva como vehículo de transmisión de la cultura y estrategia organizativa

*La comunicación no es responsabilidad de un departamento, es una de las funciones principales del directivo, cuya actuación refuerza –o merma– la credibilidad de los mensajes a transmitir.*

**Camilla Hillier-Fry**  
 Directora de PEOPLEMATTERS  
 Camila.Hillier-Fry@peoplematters.com

Este artículo aborda una de las funciones principales del directivo, la comunicación de la estrategia y la cultura, desde la perspectiva de la gestión de las personas, no desde un punto de vista técnico. Aunque algunas compañías tienen un departamento de Comunicación, o nombran un responsable quien reporta a Recursos Humanos o a la Dirección General, estas circunstancias no cambian el hecho de que son los directivos –bien en su conjunto como equipo directivo, bien a título individual como responsables de equipos– los que aseguran la eficacia de la comunicación en toda la organización. Está demostrado que los empleados dan más credibilidad a los mensajes transmitidos de forma convincente por sus superiores inmediatos, y por lo general encuentran más fácil plantear preguntas o dudas a ellos. Por otra parte, nadie mejor que el superior inmediato conoce la relevancia de la comunicación para las personas de su área.

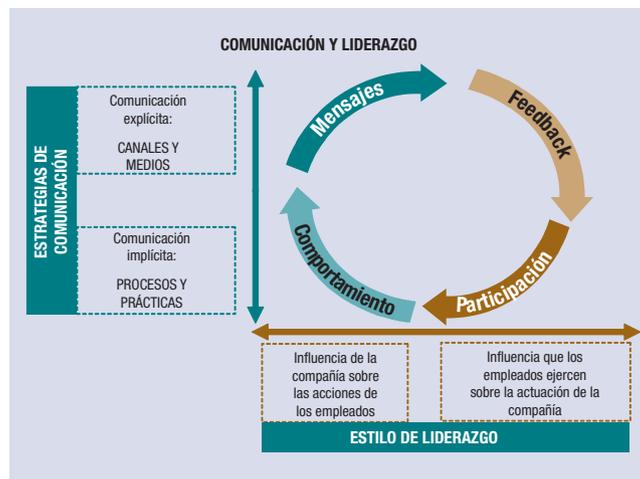
Conviene aclarar que la comunicación consiste no sólo en palabras, sino también en acciones. En este sentido el estilo directivo –el comportamiento directivo y el nivel de participación que se fomenta entre los empleados– transmite mensajes muy claros a los

empleados, y cualquier incoherencia entre palabras y acciones actúa al detrimento del mensaje corporativo. Si la conducta de los directivos refleja los mensajes, y sus decisiones y acciones visiblemente refuerzan los valores o prioridades, los mensajes corporativos gozarán de mayor credibilidad en la compañía. Cuanto más lejos (en términos geográficos, funcionales o jerárquicos) de la cúpula central, mayor es el impacto del comportamiento directivo.

La comunicación es una tarea diaria en la gestión de personas –coordinación del equipo, información sobre la compañía, objetivos globales y del departamento, etc.– aunque hay ocasiones en las que la habilidad del directivo puede resultar crítica.

Las situaciones que requieren una atención especial por parte del directivo generalmente implican algún tipo de cambio, debido a factores externos o internos. Entre los primeros podemos mencionar cambios

en el sector que implican a clientes o a competidores, y también acontecimientos en el entorno, como pueden ser la aprobación de una nueva legislación, o tendencias socioeconómicas. En estos casos el directivo será responsable de comunicar la estrategia de la compañía para afrontar dichos cambios, y debe emplear su credi-



bilidad personal para avalar la dirección de la empresa, convencer y tranquilizar a los empleados, y ganar su compromiso.

Cuando hay acontecimientos de envergadura, con un impacto sobre las áreas y las personas, el papel del directivo es clave. Un programa de expansión que implica entrar en mercados nuevos, especialmente si es a través de la fusión o adquisición de otras empresas, sufrir una OPA por parte de otra compañía, o vivir una época de transición por un cambio generacional, con los cambios culturales que implica, todos estos son hitos clave en la evolución de una compañía cuyo éxito depende en gran medida de la eficacia de la comunicación de la estrategia. Es muy habitual que la productividad baje durante estos procesos, y en algunos casos provocan una fuga de talento debido a la incertidumbre. El directivo debe explicar el por qué y para qué, y presentar un escenario realista del futuro a corto y medio plazo.

Pueden surgir dudas relativas al trabajo –la seguridad en el puesto, las nuevas actividades, las condiciones económicas y otras– y el directivo debe ser el responsable de explicar la nueva situación a las personas que trabajan con él. Los detalles específicos de políticas y prácticas corporativas, o el lanzamiento de nuevos planes (p.ej. plan de pensiones) pueden ser presentados por el departamento responsable, pero necesita la participación activa del directivo, no sólo para transmitir mensajes, sino también –y especialmente– para **recoger las opiniones de los empleados**.

En todo esto es importante considerar qué se necesita de los empleados, es decir, si sólo necesitan ser informados, o si es importante que comprendan, o incluso que se comprometan con



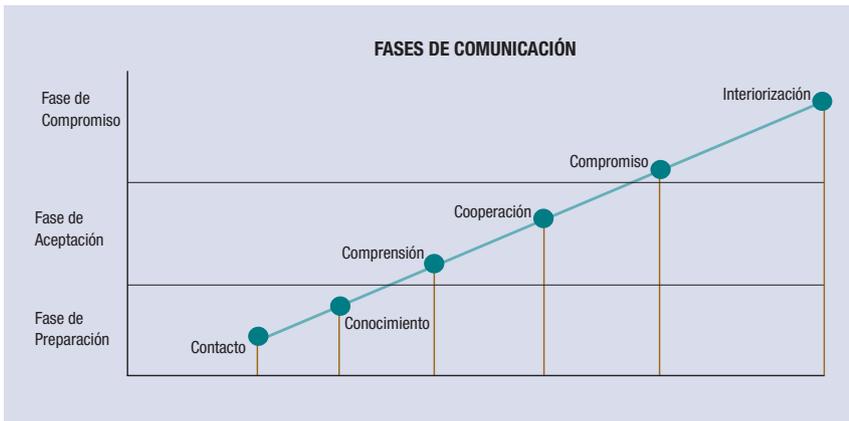
los cambios. También puede ser importante que cooperen aportando información de los clientes, u ofreciendo soluciones para problemas. El nivel de involucración deseado de distintos colectivos dentro de la compañía o relacionados con la misma no va a ser igual: es importante que nuestros accionistas, proveedores y agentes externos conozcan nuestras prioridades, mientras todos los jefes de equipo y personal de apoyo deben comprenderlas y cooperar con la estrategia y opera-

tiva. El personal clave cuya actuación tiene impacto en los resultados debe estar comprometido con ella, y es fundamental que la Dirección o mandos en posiciones clave la interioricen en todas sus implicaciones. Estas consideraciones deben incidir en nuestra estrategia de comunicación: cuanto más importante es el compromiso de las personas, más necesario es compartir información y pedir su participación en la toma de decisiones, adaptación de mensajes etc.

Por otra parte el directivo marca las pautas a seguir respecto a la comunicación interdepartamental. Su visión más global de la compañía le permite identificar y fomentar flujos de comunicación en toda la organización. Esta perspectiva ayuda a superar la situación típica de sistemas de comunicación unidireccional (de arriba abajo) o bidireccional (entre “la compañía” y determinados colectivos). Hay que gestionar también la comunicación transversal entre diferentes áreas →

### Bases para la comunicación eficaz

- **Desconocimiento e inseguridad** ante cambios en el presente o futuro, dentro de la organización o el entorno.
- **El contexto organizativo:** la distancia jerárquica o funcional, más incluso que la geográfica. Falta de coherencia entre las palabras y las acciones de la dirección u otros referentes organizativos como los jefes inmediatos.
- Falta de adecuación de la comunicación a las necesidades relacionadas con la **fase de evolución de la organización:** una empresa consolidada con sistemas establecidos tiene necesidades muy diferentes a las que tenía cuando era una “Start-up”, etc.
- **Barreras sociológicas:** relaciones históricas entre departamentos/personas,; eventos significativos en la historia de la empresa.
- **Factores coyunturales** para determinados colectivos: el desconocimiento de la cultura (organizativa o nacional), el negocio o el idioma.
- **Barreras físicas:** canales o sistemas inadecuados.



del negocio para evitar que existan “silos” en la organización, o que las deficiencias en la comunicación tengan repercusiones para la cohesión o la eficiencia.

El papel del directivo es clave para informar e involucrar a las personas, alinearlas con la estrategia y facilitar las decisiones y la implantación de las iniciativas. Todo esto refuerza la capacidad de respuesta a las exigencias del entorno, y así el éxito de la organización. ●

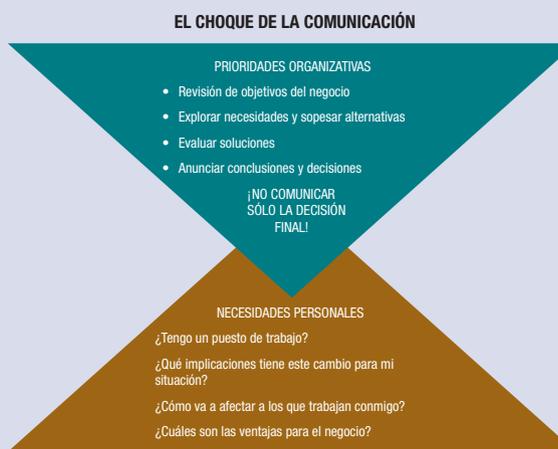
## ¿Qué consideraciones del contexto organizativo deben ser contempladas por el directivo?

El directivo debe ser especialmente consciente de las **variables organizativas** que influyen en la comunicación. El hecho de operar en un determinado sector puede significar que la comunicación debe ser más ágil o más prudente en cuanto a detalles legislativos. El posicionamiento competitivo de la compañía incide en la importancia de comunicar la estrategia con gran claridad, más si emprende un cambio significativo de la misma. Como dice el gurú de la estrategia Michael Porter, si los empleados no conocen la estrategia de la empresa, puede que realmente no tenga ninguna.

También es importante considerar **la fase de evolución de la organización**: una compañía en fase de *start-up* requiere –y permite– una comunicación fluida enfocada a involucrar e inspirar a las personas, mientras en cuanto se formaliza la estructura organizativa los procedimientos necesitan ser reforzados por una comunicación homogénea. Una compañía con una estructura organizativa más compleja, con diversas divisiones de producto o regionales, incluso Unidades de Negocio independientes, sufre muchas veces carencias graves de comunicación: los empleados reciben información relativa a “su”

área de actividad, que fortalece la lealtad hacia la división, pero existe una comunicación deficiente con la Sede Central, que se percibe como lejana y alejada de la realidad. En esta situación –muy común– corresponde al directivo, quien normalmente sí recibe información corporativa, transmitirla de forma adecuada a los empleados. Si no se implican adecuadamente los directivos, dicha comunicación será percibida como intromisión o imposición de la Central, con la consiguiente pérdida de lealtad hacia la compañía y susceptibilidad a altibajos en el mercado local.

El directivo no debe olvidar su papel como **intermediario entre la organización y los empleados**. Ser intermediario significa, no sólo transmitir los mensajes corporativos de forma adecuada a los empleados, sino también escuchar, considerar, comunicar y gestionar las inquietudes de las personas a su cargo a la compañía. Ninguna iniciativa de comunicación,



Fuente: Quirke, Communicating Change

por bien orquestada que sea, puede funcionar sin la implicación activa de los directivos y mandos. Esto implica evitar lo que Quirke llama “el choque de la comunicación” entre el proceso de comunicación organizativo, que va de lo general a lo específico, y las inquietudes individuales, que empiezan por las necesidades más personales de seguridad antes de considerar aspectos más generales.