

COMUNICACIÓN INTERNA

AREA: DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS

EXECUTIVE MÁSTER EN
DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

SESIONES: 10

PROFESOR: **ALBERTO ANDREU PINILLOS**

Correo electrónico: Aandreu@ie.edu

Profesor de Comportamiento Organizacional, Identidad Corporativa, y Comunicación Interna¹

Alberto Andreu Pinillos (Madrid, 1963), casado con dos hijos. Es Licenciado en Derecho por la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE), MBA por el Instituto de Empresa y cuenta con los cursos de Doctorado en Economía por la Universidad Pontificia de Comillas (ICAI-ICADE). En octubre de 2001 se incorpora al Grupo Telefónica y actualmente desempeña el cargo de Director Reputación, Identidad y Medio Ambiente dentro de la Secretaría General Técnica de la Presidencia.

Mi principal preocupación es entender cómo se comportan las organizaciones, y descubrir por qué las cosas suceden de una manera u otra en ellas. ¿Por qué los proyectos se frenan?, ¿Por qué todo es tan difícil a veces, o tan fácil "-, explica. "No es nada infrecuente encontrar a un CEO quejarse sobre cuanto cuesta encontrar la palanca o el interruptor que permita que las cosas pasen. Y lo que suele pasar, es que esa tecla casi siempre está en... "la comunicación interna!"-afirma. "Pero siendo tan importante, y tan evidente, es muy frustrante ver la poca importancia y relevancia que se da a esta función en la gestión empresarial"- se queja el profesor Andreu. "Muchas empresas piensan que esto es cuestión de gestionar canales, o de hacer unas bonitas campañas internas, y contratan a agencias de publicidad. Pero esto no va de publicidad, va de cambio organizacional"- es una de las reivindicaciones más claras de Andreu.

El profesor Andreu, ha desarrollado toda su carrera profesional dentro de grandes empresas multinacionales españolas y ha compaginado su actividad empresarial con la académica. En la actualidad, es profesor asociado del Instituto de Empresa en las asignaturas de Comportamiento Organizacional e Identidad y Cultura Corporativas. Adicionalmente es miembro del Consejo Estatal de Responsabilidad Social Empresarial (RSE); vicepresidente del Comité Español de Global Compact de las Naciones Unidas; patrono de la a Cátedra de Etica Javier Benjumea de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE-ICAI); y secretario general del Instituto de Análisis e Intangibles (IAI). Ha sido columnista diario económico 5 Días.

Experiencia Académica

Candidato a Doctor en Economía y Empresa, Universidad Pontificia de Madrid (ICAI-ICADE)
MBA, Instituto de Empresa.
Licenciado en Derecho, Universidad Pontificia de Madrid (ICAI-ICADE)

Professional Background

Director General Adjunto de Reputación y Responsabilidad Corporativas; Telefónica S.A (desde 2001)
Director de Identidad , Marca y Cultura Corporativa Culture, Banco Santander Central Hispano (1999-2001)
Director de Comunicación Interna y de la Secretaría General Técnica, Banco Español de Crédito, Banesto (1993-1999)
Responsable de Desarrollo de Comunicación Interna, CEPSA (1989-1993)
Investigador asociado, IE Business School, (1998)

OBJETIVOS

Siempre que se habla de comunicación interna suele ponerse énfasis en la gestión de los soportes o los canales de comunicación. Se entiende que quien gestiona la comunicación tiene que esperar a que “otros”, los gestores, le den los contenidos que se deben comunicar. Entendida así la función de comunicación interna, tiene una función instrumental y subordinada, lo que sitúa esta función en niveles poco relevantes en la organización.

Sin embargo hay otra forma de entender la comunicación interna más allá de la gestión de los canales de comunicación. Y esa forma es “integrarse verticalmente” para apoyar al CEO en la construcción de la identidad y la cultura corporativa de la empresa. Con ese nuevo foco, la función de comunicación interna cobra una relevancia máxima porque contribuye a identificar (y a construir) el ADN de la institución y a construir el perfil interno de la institución.

Siempre me han admirado aquellas empresas que son reconocibles de manera nítida por todos sus empleados y sus clientes. Son empresas con una identidad propia. ¿Se puede hablar del estilo Hawlett Packard? o del estilo Corte Inglés?, o del estilo Disney? Definitivamente sí. Y es que una gran institución es mucho más que una cuenta de resultados o un *portfolio* de productos o servicios. Una institución, si va más allá de su perfil financiero, puede llegar a tener personalidad. El Corte Inglés, en España, es igual a atención y servicio al cliente; la sueca Volvo, es igual a seguridad; la norteamericana McKinsey, equivale a rigurosidad; o la también sueca IKEA es lo mismo que diseño democrático. Estas asociaciones que se producen en la mente de los consumidores, de los inversores, de los empleados, o de las sociedades en las que operan éstas compañías y son, en definitiva, resultado de su identidad, de su personalidad. Y para ello, la función de comunicación interna, entendida de manera integral, es decisiva.

Algunos pudieran pensar que la construcción de la personalidad de la compañía está muy lejos de las responsabilidades de las áreas de comunicación interna. Y es verdad. Pero también es verdad que desde un área de comunicación interna se está en una situación óptima para integrar de manera simple y estructurada la cantidad ingente de contenidos que procede de áreas gestoras, como las de estrategia, marketing, marca, etc. Además, desde un área de comunicación interna se está en la mejor de las situaciones para reclamar, y coadyuvar, a construir las piezas básicas en torno a la que ha de girar la comunicación interna para construir la personalidad y la identidad de una empresa: la visión, los valores organizativos, los principios de actuación y la propuesta de valor marca, los atributos racionales y emocionales ligados a la marca, el capital social e intelectual de una institución, el producto como elemento portador de atributos y satisfactores, etc.

Y todavía más. Desde el orden, el foco y las líneas básicas de comunicación puede ayudarse de forma crítica a los gestores y al CEO. Para ello, las áreas de comunicación interna cuentan con una suerte de “Killer Application”: los “Programas de Vertebración Institucional” (PVI), cuyo objetivo es poner a trabajar a toda la organización en una misma dirección y de una misma manera, ordenando las políticas de la empresa en líneas de comunicación, distribuyendo tiempos, asegurando su comprensión... Y con todo eso se contribuye de forma evidente a construir la identidad y la cultura corporativa de la empresa, es decir, la forma de ser y comportarse de una organización.

El objetivo, del curso, es poner la función de comunicación interna del lado de la construcción de la personalidad (identidad) de la empresa, y menos del lado de la gestión de los canales de información.

METODOLOGÍA

La metodología del curso está orientada a que los alumnos, organizados en diferentes grupos de trabajo, entiendan la función de comunicación desde el origen: definiendo los contenidos en torno a los que construir la personalidad de la empresa, ordenando esos contenidos y poniendo foco que apoye a la gestión, y, por último, comunicarlos la forma más eficiente posible.

Para ello se utilizará como eje básico de trabajo el caso Techi Sakura Construction Osaka Tokio Ltd. (TSCOT), caso construido sobre la base del análisis, experiencia y estudio de algunas de las más importantes fusiones de los últimos años. El objetivo del caso es doble: en primera instancia, persigue identificar los puntos críticos de un proceso de fusión, en la medida en que las fusiones son un laboratorio excelente para entender la importancia y la potencia de una identidad y cultura corporativa fuerte. Y, en segundo lugar, desde esa base, ofrecer al alumno una “metodología de construcción institucional”, sensibilizándole en la importancia de la integración de las diferentes culturas, estilos de dirección y valores corporativos, puntos de fricción habituales en cualquier proceso de fusión.

De la discusión del Caso afloran cuestiones, discusiones, propuestas y metodologías de trabajo que permiten integrar la experiencia y el análisis de un amplio número de fusiones empresarial para el desarrollo de una única y nueva corporación con identidad y cultura propias. ¿Cómo la construcción institucional puede afianzar la relación de confianza con los *stakeholders* (clientes, empleados, sociedad, comunidad de accionistas e inversores), maximizando la ventaja competitiva de la compañía?

Para realizar el curso, los alumnos se organizarán en grupos de trabajo. También se ofrecerán otros casos prácticos y notas técnicas con las que complementar y apoyar las sesiones prácticas.

PROGRAMA

SESIÓN 1

Una aproximación conceptual a la identidad corporativa.

- ❑ **Objetivos:** Presentar el marco conceptual del curso y los elementos básicos sobre los que construir la identidad corporativa y la marca de una empresa: la visión, los valores y la promesa de la marca.
- ❑ **Documentación:**
 - “Visión de empresa, empresas con visión”. C. Collins y Jerry Porras, (HDBR)“
 - *Managing Corporate Identity: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants*. Joep P. Cornelissen and Win J.L. Elving (SC/RRHH)

SESIÓN 2

Comprender el objetivo del curso con un ejemplo práctico. Caso BBVA

- ❑ **Objetivos:** A través de la presentación de un caso concreto se presentará el potencial de definir
- ❑ **Documentación:**
 - “Actions Speak Louder than Words”, Peggy Simcic Bronn, Associate Professor Norwegian School of Management. (SC/RRHH)
 - “Bringing the Corporation into Corporate Branding”, Mary Jo Hatch y Majken Schultz, *European Journal of Marketing*, (MCB University Press) (SC/RRHH)

SESIÓN 3

La estrategia de comunicación interna con los empleados

- ❑ Objetivos: Presentar un modelo de comunicación interna basado en conjugar los canales físicos de comunicación (aquellos que sirven para distribuir la información de la empresa) y los canales personales (aquellos que permiten la comunicación directa entre superiores y subordinados)
- ❑ Documentación:
 - Doc.: “La comunicación interna: un paseo por el tiempo”, Alberto Andreu Pinillos, HDBR (SC/OTROS)
 - Doc.: “La batalla de la comunicación interna”, Alberto Andreu Pinillos, (HDBR)
 - Doc.: Employee Involvement in focus. The Center for Corp. Citizenship at Boston C.. (SC/RRHH)

SESIÓN 4

¿Cómo se busca una identidad?

- ❑ Objetivos:
 - Ofrecer la metodología necesaria para identificar la identidad con un caso de una empresa fusionada.
 - Ofrecer los primeros elementos para construir el Programa de Vertebración Institucional (PVI).
- ❑ Documentación
 - C.P.: Techi Sakura Construction Osaka Tokio Ltd. (TSCOT) (A). (CO1-224-A)
 - “Defining the Corporate Identity Construct”. T.C. Melewar and Elizabeth Jenkins, Warwick Business School, University of Warwick, UK. Corporate Reputation Review, Vol. 5, No 1, 2002, p.p. 76-90 (SC/RRHH)
 - “Escaping the Identity Trap”, Mit Sloan Management Review, 2003 (SC/RRHH)

SESIÓN 5

Documentos de posicionamiento y códigos de comportamiento corporativo

- ❑ Objetivos:
 - Elaboración por parte de los alumnos de un Documento de Posicionamiento que ayude a transmitir la misión, los valores, los objetivos generales y las líneas maestras de la estrategia de la empresa y su implantación.
 - Entender el potencial de los Códigos Éticos o de Comportamiento Corporativo como instrumentos de configuración de la cultura empresarial y de implantación de valores corporativos
 - Declinar el posicionamiento de TSCOT para cada uno de los stakeholders y entender el alcance.
 - Estudiar cómo se implantan y qué mecanismos de cumplimiento exigen los Códigos: La Oficina del Código.
- ❑ Documentación:
 - C.P.: Techi Sakura Construction Osaka Tokio Ltd. (TSCOT) (A). (CO1-224-A)
 - C.P.: Techi Sakura Construction Osaka Tokio Ltd. (TSCOT) (B) (CO1-224-B)
 - “La Dirección por Valores para animar la empresa en entornos turbulentos”. Harvard Deusto Business Review.
 - “Identity, Image and the Link Between Personal and Organisational Values”. Roger Bennet. London Guildhall University, UK (SC/RRHH)
 - “La articulación de valores organizativos desde recursos humanos” Thomas M. Begley y David P. Boyd. Harvard Deusto Business Review.
 - “Implementing Values in an Organization”, agosto 2001. Corporate Executive Board. (SC/RRHH)
 - Business Conduct Codes. Why Corporations Hesitate. By Ronald E. Berenbeim and Sophia Muirhead. Conference Board (SC/RRHH)
 - “Integridad: el espíritu y letra de nuestro compromiso”. Código de comportamiento de General Electric. (SC/RRHH)

SESIÓN 6

¿Quién gestiona la identidad y la marca en una compañía? La Dirección de Comunicación, Publicidad, Marca

- ❑ Objetivos: Comprender cuales son las funciones que conforman la dirección de Comunicación, Publicidad
- ❑ Documentación:
 - C.P: Grupo Cepsa (C) (M4/234)
 - "The Role of Communications Departments in Managing Reputation: Empirical evidence from Australia", Lelde McCoy, Deputy Chair Porter Novelli Australia and Leeora D. Black, Department of M. Momash University. Paper submitted to the Sixth International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competitiveness May 22-24, Boston. (sc/rrhh)

SESION 7

El Programa de vertebración. Cómo se construyen. Ejemplos prácticos

- ❑ Objetivos:
 - Presentar la metodología para crear programas de transformación como piezas para alinear a toda la organización en una misma dirección.
 - Análisis de varios programas de transformación y de "brand engagement" de compañías multinacionales

SESION 8

El programa de Vertebración de TSCOT

- ❑ Objetivos:
 - Los alumnos deberán crear un "Programa de Vertebración Institucional" (PVI), cuyo objetivo es poner a trabajar a toda la organización en una misma dirección y de una misma manera para un periodo de tres años.
 - Crear una marca para denominar el PVI.
- ❑ Documentación:
 - C.P.: Techi Sakura Construction Osaka Tokio Ltd. (TSCOT) (A) (CO1-224-A)
 - C.P.: Techi Sakura Construction Osaka Tokio Ltd. (TSCOT) (B) (CO1-224-B)
 - C.P.: Techi Sakura Construction Osaka Tokio Ltd. (TSCOT) (C) (CO1-224-C)
 - "The dynamics of organizational identity". Mary Jo Hatch and Majken Schultz. Human Relations Vol. 55. (SC/RRHH)
 - "Corporate Culture and the Botton Line". European Management Journal Vol. 19,nº 3, pp. 268-275, 2001. (SC/RRHH)

SESION 9

Los canales on line y off line para la comunicación interna

- ❑ Objetivos:
 - Analizar los distintos soportes de información: Revista empresas, videos, diarios on line, diarios, foros, blogs, publicaciones monográficas, etc.
 - Entender la Dirección de Comunicación Interna como un proveedor de servicios internos de comunicación.
 - Cada grupo de trabajo presentará una selección de las mejores prácticas de sus empresas o de best practices nacionales o internacionales.
- ❑ Documentación
 - Doc: Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información (S07-0028)

SESION 10

Los canales personales para la comunicación interna

- ❑ Objetivos:
 - Analizar los distintos canales de Comunicación personal de una compañía: comunicación en cascada, reuniones con la dirección, sistema de acogida, entrevistas de evaluación.
 - Cada grupo de trabajo presentará una selección de las mejores prácticas de sus empresas o de best practices nacionales o internacionales.
- ❑ Documentación:
 - Doc: Barreras y puertas para la comunicación empresarial (SC/RRHH)

SISTEMA DE EVALUACIÓN

<input type="checkbox"/> Participación en clase:		20%
<input type="checkbox"/> 1er Trabajo en grupo:	Documentos de posicionamiento	30%
<input type="checkbox"/> 2º Trabajo en grupo:	Programa de Vertebración Institucional	30%
<input type="checkbox"/> Benchmark Comunicación:	Canales físicos y canales personales	20%

Criterios de evaluación de la participación en clase

La discusión diaria en las clases, son una oportunidad única para desarrollar y mostrar la capacidad de cada alumno para mantener y defender sus propios puntos de vista, para reaccionar sobre la marcha a diferentes puntos de vista, y para generar un diálogo enriquecedor para el resto de los compañeros. De ahí que su peso en la calificación sea considerable (20%).

Sin embargo, la participación en clase debe estar ajustada a los fines académicos de las sesiones: contribuir a avanzar en la discusión; proporcionar un nuevo punto de vista; y, fundamentalmente, contribuir al aprendizaje de los compañeros. En otras palabras: se aprende tanto de lo que dice el profesor, como de lo que aportan los otros alumnos. En consecuencia, participar en clase no es hablar por hablar. **Por ello, cada día, se evaluará la intervención global de un alumno en función de un sistema de puntos** conforme a los siguientes criterios:

- **(+3) puntos.** Contribuciones de alta calidad porque proporcionen un análisis profundo de un tema, proponen planes de acción específicos para un problema en concreto y, sobre todo, contribuyen a hacer avanzar la discusión en caso de “atasco” o “stand by” en la discusión de clase. Son poco frecuentes
- **(+2) puntos:** Contribuciones de calidad, que se suman a opiniones de otros alumnos y enriquecen su punto de vista. Son frecuentes
- **(+1) punto:** Contribuciones frecuentes y de proceso, es decir, respuestas a preguntas simples relacionadas con el caso y que sirven para abrir la dinámica de discusión. Son muy frecuentes y se valoran en la medida en que generan participación en clase y ayudan a “romper fuego”.
- **(-1) punto.** Intervenciones que frenen el ritmo de la sesión; que vuelvan atrás sobre temas ya tratados; y que, por falta de atención, repitan la opiniones o contribuciones ya realizadas con anterioridad por otros alumnos.
- **(-2) puntos.** Se penalizarán gravemente las intervenciones que signifiquen o lleven aparejados ataques personales a otros alumnos. En este punto, es crítico diferenciar entre un debate de opiniones contrapuestas a un ataque personal por la defensa de esas opiniones.

Criterios de evaluación de las investigaciones en grupo

Los alumnos se organizarán en grupos para hacer dos investigaciones que luego compartir en clase.

- La primera investigación versará sobre compañías que hayan realizado campañas de publicidad institucional que posteriormente han servido de paraguas para la publicidad de producto.
- La segunda investigación versará sobre acciones internas que se hayan realizado en compañías para provocar orgullo de pertenencia.

Lo que se valora en ambas investigaciones es tanto la “novedad” de las piezas encontradas como, fundamentalmente, las conclusiones que puedan sacarse de ellas y con las que poder establecer pautas generales de gestión.

BIBLIOGRAFÍA

Libro obligatorio:

- *Built to last (successful habits of visionary companies)*. James C. Collins & Jerry I. Porras. Edit. Century. 1996. ISBN 0-7126-7795-X

Libros de apoyo:

- *The expressive organization. Linking Identity, Reputation and Corporate Brand*. Majken Scultz, Mary Jo Hatch y Morgens Holten Larsen. Oxford University Press, 2000. ISBN 0-19-829779-3
- *El carácter organizacional. Cómo la cultura corporativa puede crear o destruir negocios*. Rob Goffee y Gareth Jones. Edit Granica, 2001. ISBN 84-7577-863-1
- *Corporate Reputation and competitiveness*. Gary Davies. 2003. Signatura biblioteca: mDD 659 DAV cor
- *Reputation, realizing value from the corporate image*. Charles Fombrum, 1996. Signatura biblioteca: mDD 659 FOM rep
- *Estrategia de la cartera de marcas*. David A. Aaker. Ediciones Gestión 2000. ISBN 84-8088-652-8