



La Comunicación Interna, **aliada** estratégica de la **gestión empresarial** de Novartis

El pasado 20 de abril, el Salón de Actos del Instituto de Empresa abrió de nuevo sus puertas a la presentación de un nuevo caso de éxito. La experiencia de Novartis, convirtiendo la comunicación interna en un aliado clave de su gestión empresarial, fue el centro de atención del XIV Foro del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. El Observatorio es una iniciativa del Instituto de Empresa, la revista CAPITAL HUMANO y la consultora de comunicación Inforpress, que está avalada por un Consejo Asesor integrado por BBVA, DKV Seguros, Gaes, Novartis, Siemens y Gas Natural.

Redacción de CAPITAL HUMANO.

Novartis es un grupo suizo, presente en más de 140 países, que dedica su actividad al cuidado de la salud y la mejora de la calidad de vida de las personas mediante la investigación, el desarrollo, la producción y la comercialización de productos y servicios innovadores de alto valor añadido. En España la compañía farmacéutica tiene su sede social en Barcelona y cuenta con tres centros de producción. M^a Luisa Benlloch, res-

ponsable de Comunicación Interna del Grupo Novartis en España y miembro del Consejo Asesor del Observatorio, fue la encargada de exponer la experiencia de su empresa. La ponente profundizó en las distintas acciones e iniciativas en materia de Comunicación Interna de la compañía.

El elevado número de colaboradores, 91.000 en todo el mundo y cerca de 2.250 en España, así como las distintas cualificaciones de la plantilla que se distribuye entre personal de oficina, delegados de visita médica y de centros de producción o factorías, ha determinado una comunicación interna a medida, orientada al empleado y a sus demandas. Así, en España se han identificado los tres tipos de información que necesitan los colaboradores:

- La que tiene relación con su trabajo (salario, condiciones laborales, etc.).
- La específica según la actividad que desempeñan (lo que deben hacer y cómo).
- La que se relaciona con la cultura corporativa (misión, visión, objetivos, estrategia, etc.).

Identificadas estas necesidades, lo principal en Novartis es gestionar la comunicación interna con el fin de dar a conocer los objetivos del negocio y así que puedan ser asimilados por el

FICHA TÉCNICA

Autor: REDACCIÓN DE CAPITAL HUMANO.

Título: La Comunicación Interna, aliada estratégica de la gestión empresarial de Novartis.

Fuente: Capital Humano, n° 202, pág. 62, Septiembre de 2006.

Resumen: La falta de formalización de los procesos de comunicación, la sobreabundancia de información y el consiguiente aumento del estrés que provoca son algunas de las barreras más comunes con las que se encuentra la comunicación interna dentro de las organizaciones. La experiencia de la farmacéutica Novartis para conseguir el éxito en esta área ilustra en estas páginas ejemplos prácticos para mejorar el entorno laboral desde este ámbito, a través de acciones que facilitan la flexibilidad como la limitación del horario de reuniones, la posibilidad de teletrabajo, etc. M^a Luisa Benlloch, responsable de Comunicación Interna del Grupo Novartis en España y miembro del Consejo Asesor del Observatorio, expuso la experiencia de su compañía y profundizó en las distintas acciones e iniciativas en materia de Comunicación Interna llevadas a cabo por su equipo.

Descriptores: Comunicación Interna / Gestión / Farmacia.



empleado. Así pues, este modelo de comunicación interna logra coordinar los esfuerzos de todos para alcanzar las metas, crear el entorno adecuado, impulsar el conocimiento en toda la organización, favorecer el desarrollo del talento y ser flexibles al cambio.

En cualquier organización se presentan barreras a la hora de comunicarse con sus empleados que dificultan la gestión. Entre las más significativas se encuentran la falta de formalización de los procesos de comunicación, la sobrecarga de información y el consiguiente aumento del estrés que provoca este hecho. Estas desviaciones generan una preponderancia de la comunicación descendente frente a la comunicación ascendente y horizontal -que se dan en menor medida-, el exceso de confianza en los medios de comunicación -que dificulta la credibilidad en los propios mensajes y en la estrategia-, la multiplicidad de canales y la dificultad para identificar y manejar a los diferentes públicos dentro de la organización.

En este contexto la comunicación interna en Novartis juega un papel fundamental para superar eficazmente estas dificultades. Para ello, el sistema de comunicación debe tener unos objetivos bien definidos:

- ✓ Dar claridad y transparencia al proyecto empresarial.
- ✓ Fomentar la participación en el día a día de la empresa.
- ✓ Involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes.

En Novartis se reconoce que la clave del éxito se centra en haber sabido conjugar varios elementos. Uno de ellos ha sido crear un departamento específico de Comunicación Interna y una marca interna, "Entrenosotros", con el fin de unificar cualquier acción de comunicación interna en la compañía. Pero la organización también se ha apoyado en otros, como el hecho de contar con el desarrollo de una cultura corporativa que favorece la comunicación y el intercambio de conocimiento promoviendo que todos los colaboradores se sientan partícipes de un proyecto importante.

Con este propósito los mandos intermedios deben ser conscientes de la importancia de la comunicación y potenciarla cara a cara. Para este fin, en Novartis se ha creado el "Observatorio de Comunicación Interna", una iniciativa en la que los responsables y representantes de las diversas áreas de la compañía identifican las principales demandas de sus colaboradores y promueven e implementan los diferentes canales requeridos por el público interno.

HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

M^a Luisa Benlloch recordó que con la creación de la marca "Entrenosotros" se pretende reforzar toda la comunicación interna en Novartis evitando la dispersión de la información, sistematizando y promoviendo todas las herramientas de comunicación de la organización. Para ello se ha contado con el apoyo de una red de correspondientes internos que refuerzan la comunicación en



todas las áreas de las diferentes compañías del grupo en España y motivan a sus colaboradores para implicarse en todos los procesos.

“Intranova” y “Novartis en Directo”, la intranet y la revista trimestral de la compañía, también son herramientas clave, fomentando la comunicación multidireccional e integrando a todos los colaboradores. Asimismo, mensualmente se envía un boletín electrónico con los resultados económicos de la empresa, informaciones de benchmarking con el sector y cualquier otra información de interés general para la plantilla. Del mismo modo, semanalmente se envía otro boletín con la información más relevante que ha acontecido esa semana en la compañía.

Sin embargo, éstas no son las únicas herramientas que se utilizan. Anualmente se llevan a cabo sesiones informativas en las que más de 300 empleados son informados de un resumen del año y a las perspectivas del siguiente ejercicio en un acto presidido por la Dirección General. Adicionalmente, cada tres meses el presidente mundial organiza una videoconferencia y la Dirección local envía cartas a sus colaboradores. También se organizan desayunos semanales con los diferentes grupos de colaboradores y el Presidente del grupo en España.

Toda esta estrategia de integración de herramientas y apuesta por la comunicación interna ha influido positivamente en la motivación del personal y satisfacción de la plantilla. La compañía ha sido reconocida con distintos premios que refuerzan la imagen y el liderazgo de Novartis en aspectos como la marca interna y el orgullo de pertenencia. En 2006 quedó clasificada en la quinta posición del ránking que elabora el Great Place To Work Institute.

ALGUNOS EJEMPLOS PRÁCTICOS

Sin duda, la motivación y la satisfacción de los empleados son fundamentales para cualquier organización y en Novartis lo saben. En esta línea se enmarca el “Proyecto Trébol” cuyas acciones se centran en cuatro objetivos fundamentales:

- ✓ Aumentar la eficiencia y eliminar la burocracia a través de la optimización del tiempo y la eliminación de tareas de bajo valor añadido.
- ✓ Fomentar la mentalidad positiva y equilibrada. Para ello capacitan al personal e impulsan el cambio de hábitos de trabajo a través de formación on line o presencial.
- ✓ Mejorar el entorno laboral facilitando un entorno flexible que posibilite la conciliación de la vida laboral y familiar a través de acciones como la limitación del horario de reuniones, la posibilidad de teletrabajo, etc.
- ✓ Facilitar recursos que apoyan la conciliación de la vida laboral y personal permitiendo elegir un coche familiar para aquellos comerciales que lo requieran, clases de yoga, masajes, etc.

En este tipo de acciones se encuadra también el “Día de la Solidaridad” en el que los empleados se involucran en diferentes actividades que realizan voluntariamente a favor de una acción solidaria: trabajos de adecuación en el *Casal dels Infants*, del Raval de Barcelona, la pasarela de moda con mayores en colaboración con la Fundación Prisca, limpieza de los parques del Garraf y St. Llorenç del Munt y muchas otras acciones.

Por último, M^º Luisa Benlloch citó algunas otras acciones de colaboración que hacen los empleados con otras áreas de la compañía. Algunos ejemplos de estos actos participativos son: el 20º aniversario de la ciclosporina (medicamento que reduce el rechazo de órganos transplantados), para el que se llevó a las oficinas a una paciente trasplantada que explicó su vivencia, actos con motivo del “Día Mundial del Cáncer de Mama”, o diversas acciones en apoyo de nuevos lanzamientos de productos, concursos, etc.

M^º Luisa Benlloch finalizó su exposición haciendo mención a la siempre difícil evaluación de los intangibles. Para la responsable de comunicación interna de Novartis, la medición de la efectividad de las acciones de comunicación es fundamental porque proporciona el feedback necesario para seguir trabajando en la mejora continua. ▽

MIEMBROS DEL CONSEJO ASESOR DEL OBSERVATORIO

Esta labor académica del Observatorio no sería posible sin el respaldo y la reconocida experiencia en comunicación interna de las empresas que forman el Consejo Asesor del Observatorio:

