Protección & Seguridad
Marzo - Abril / 2024

¿Cómo la **estrategia de comunicaciones interna y la creación de cultura** contribuye a la gestión sostenible?



Diana C. Forero Buitrago
Gerente de Comunicaciones del Consejo Colombiano de Seguridad (CCS)
Comunicadora Social y Periodista / Magíster en Comunicación e Identidad Corporativa / Especialista en Marketing / Formación en Marketing Digital / Auditora ISO 9001-2015



Mucho se habla hoy de sostenibilidad. Pero lejos de ser una moda (que lleva años), es un compromiso que, como planeta, debemos seguir adoptando para "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias" (ONU, 1987).

En ese compromiso, las organizaciones públicas y privadas han adelantado una serie de estrategias, con diferentes niveles de impacto —unas más avanzadas que otras—, que suman a ese propósito y responden a las metas que nos ha propuesto para el año 2030 la Organización de las Naciones Unidas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Si bien suena inspirador y hay un cúmulo de buenas intenciones y acciones concretas, desde una mirada corporativa, ninguno de estos objetivos

será viable sin el involucramiento, conciencia, compromiso y actuación de los colaboradores de las empresas. Son las personas el centro de la estrategia corporativa y, en esa medida, se constituyen en el eje para que cualquier iniciativa sea posible.

¿Cómo movilizar a los trabajadores para que apropien su gestión de cara a la sostenibilidad?

Primero, vamos a precisar que más que sostenibilidad (como ese propósito superior) se hablará de gestión sostenible, en referencia a todas las acciones que las organizaciones realizan para asegurar la continuidad de negocio, gestionando su impacto económico, social y ambiental de forma segura, ética y responsable.

"La gestión sostenible, básicamente, consiste en dejar de enfocarse en la maximización de beneficios a corto plazo y apostar por una gestión empresarial en la que se tenga en cuenta el impacto a largo plazo de sus acciones en la sociedad, en los empleados, en los clientes o proveedores y en la conservación del medio ambiente" (SAP, 2022).

Para Paraschiv et al. (2012) este enfoque implica reconocer la integración de aspectos económicos, sociales y ambientales a nivel de cultura de la organización, siendo fundamental un profundo proceso de cambio cultural.

Así las cosas, sin movilizar a nuestros actores internos, no será posible alcanzar esa gestión sostenible. ¿De qué manera se puede lograr? Puede ser tan sencillo como complejo: con cultura y comunicación.

Cultura organizacional: movilizadora de estrategia

Como ese conjunto de valores, creencias y comportamientos de los miembros de una compañía, la cultura de una empresa se constituye en el movilizador de cualquier tipo de iniciativa que la organización emprenda. Cuando las empresas adoptan estrategias de sostenibilidad es indispensable permear los objetivos, planes y acciones a todos los niveles de la organización y generar condiciones en las cuales los colaboradores se alineen y se generen los patrones de comportamiento deseados.

Reyes (2021) señala que "incidir en la transformación de la cultura organizacional es fundamental para el desarrollo de la sostenibilidad, pues no solo se trata de implementar técnicas y estrategias, sino que tiene que ver con un estilo y forma de hacer todo en la organización. La sostenibilidad está embebida en la cultura de todos los miembros de la organización. Es una nueva forma de vida, con una visión diferente y prioridades que van más allá de lo puramente económico" (como se citó en Camacho Castro et al., 2021).

No obstante, es importante reconocer que la cultura no se impone, es una identidad que se crea, casi de manera natural si no se incide en ella, pero que puede ser administrada para orientarla hacia los propósitos institucionales. Para gestionar la cultura de la organización existen diversas estrategias; independiente de las que se adopten, se proponen cinco pilares sobre los cuales se requiere trabajar:

1. **Conocimiento y pedagogía:** alineación de información estratégica y táctica comunicada asertivamente a todos los colaboradores. Para ello, se requieren acciones educativas que faciliten la aprehensión de los objetivos, planes, acciones y metas.
2. **Involucramiento:** una de las mejores maneras de generar conexión es cuando las personas son escuchadas y tenidas en cuenta, desde sus ideas y talentos. La participación facilita que las personas sean parte activa de la estrategia y promueve el sentido de pertenencia y aprehensión.
3. **Liderazgo:** es fundamental la alineación de los líderes y el empoderamiento de los colaboradores para que, desde las acciones que desarrollan en su día a día, apropien la estrategia definida.
4. **Retroalimentación:** es de alto valor generar mecanismos o espacios a través de los cuales las personas puedan expresar sus percepciones de tal manera que se nutran las estrategias, a partir de las experiencias y visiones desde los diferentes roles y niveles de experticia.
5. **Coherencia:** la gestión sostenible de la organización debe estar articulada tanto adentro como



hacia afuera de la organización, involucrando a todos sus grupos de interés. Esto, además, debe estar alineado con los valores o atributos que tenga definida la organización en su identidad institucional.

El grupo directivo puede iniciar preguntándose: ¿todos mis trabajadores conocen la estrategia de gestión sostenible?, ¿saben cuál es la contribución desde su rol a la estrategia de sostenibilidad?, ¿cada quién entiende y practica en el día a día de sus actividades la sostenibilidad como estrategia?

Estas inquietudes pueden dar luces hacia dónde dirigir las acciones para lograr una gestión sostenible eficaz en las organizaciones a partir del empoderamiento de una cultura bajo este enfoque. Como mencionó Peter Drucker, "la cultura se come como desayuno a la estrategia (...) la cultura es la que traduce la estrategia en acciones y comportamientos que producen los resultados". Bajo esa mirada, la estrategia de comunicación se convierte en la piedra angular de la cultura de una organización.



Estrategia de comunicación para una cultura de gestión sostenible

Normalmente, cuando se habla de comunicación para la sostenibilidad, se hace referencia a un reporte al final de año, un listado de actividades o una serie de piezas gráficas o audiovisuales que dan cuenta del impacto generado por las acciones de una empresa. Sin embargo, va mucho más allá de eso.

"En un modelo de negocios sostenible, donde la filosofía y los principios de la responsabilidad social guían el accionar de las empresas, la comunicación es un proceso clave para generar y reformar compromisos que impregnen a todos los niveles de la organización, rendir cuentas, incentivar el trabajo conjunto con grupos de interés para enfrentar problemas comunes y fortalecer la imagen y reputación organizacionales" (Asociación Empresarial para el Desarrollo, s.f.).

Por ello, el objetivo más importante (y primario) es la interiorización y aprehensión de todos los trabajadores hacia esa mirada, con la claridad de la contribución de su rol en esa estrategia. El proceso de comunicación debe iniciar desde adentro sin desligar las necesidades de comunicación externa (que deben estar completamente alineadas) y con una mirada del propósito superior: velar por una reputación positiva, que no es otra cosa que cuidar la imagen para apalancar el desempeño en el mercado, movilizar beneficios económicos, retener el talento, fidelizar grupos de interés y generar una percepción acertada en la sociedad.

Por ello, la estrategia de comunicación debe tener una visión integral. Para este caso, se abordará la primera parte de esa ecuación: a continuación, encontrará una serie de recomendaciones a partir de las cuales se puede movilizar la estrategia de comunicación de una compañía, con el objetivo de alcanzar una cultura de gestión sostenible, partiendo de un proceso lógico de diagnóstico, planeación, implementación y medición.

Primero. Alineación de lenguaje: ¿qué significa para su organización la gestión sostenible? Es clave definirlo y "traducirlo" desde el *core* de negocio, líneas de gestión, así como desde los productos y servicios. Tenga en cuenta que, al ser una estrategia de negocio, impacta a todos los niveles y roles de la empresa.

Segundo. Información clara y detallada. ¿Qué se va a comunicar? Se debe especificar la estrategia de gestión sostenible de la organización. Una buena práctica será documentar toda la estrategia, objetivos, metas, impactos, acciones y plan de trabajo, como hoja de ruta que sirva de guía para toda la empresa. Es clave ser preciso en el alcance y delimitar de manera clara qué se espera de cada una de las partes de la estructura organizacional.

Tercero. Espacios de socialización y conversación. La alta dirección —o quien se designe para tal fin— debe presentar la estrategia de gestión sostenible al detalle y esforzarse por hacerla comprensible para todos, así como explicar las contribuciones que cada departamento suma. Es válido nutrir la estrategia de comunicación a partir de la retroalimentación y una comunicación bidireccional entre la alta dirección y las personas, para identificar espacios en los cuales se pueden fortalecer las acciones informativas.

Cuarto. Acciones pedagógicas. Los gestores de comunicación deben trabajar en articulación con los equipos

de talento humano para la promoción de espacios de capacitación (en caso de requerir la generación o incremento de determinadas capacidades o habilidades que se necesiten para apalancar la estrategia de gestión sostenible), así como para la realización de acciones de comunicación educativa, a través de las cuales se definan mecanismos que ayuden a transferir el conocimiento que los colaboradores requieren.

Quinto. Acciones de información constantes. Definición de un plan de comunicación interna, en el que se establezcan mensajes, formatos, canales y tiempos. Para facilitar la apropiación de la información, es relevante que haya actividades de participación e interacción de los colaboradores. Estas acciones no son esporádicas y deben responder a una planeación de corto, mediano y largo plazo que permitan alinear toda la organización y su cultura.

Sexto. Revise y evalúe. El monitoreo y seguimiento constante permitirá la adaptación de las estrategias de comunicación y validar que los mensajes están llegando de manera acertada. Del mismo modo, será importante definir un método que permita ir revisando los cambios de comportamiento frente a la gestión de esa cultura organizacional que se desea.

Séptimo. Gestión del cambio y liderazgo. Es muy importante considerar que permear y lograr la apropiación que se desea de la estrategia puede requerir acciones de gestión del cambio. El liderazgo juega aquí un rol fundamental, para lograr llevar a las personas a conocer, entender y querer ser parte de la implementación y transformación que eso conlleva. La resistencia al cambio puede ser algo natural, de allí la importancia de gestionarla con el fin de "facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos" (KPMG, s.f.).

La gestión de la cultura organizacional bajo un enfoque de gestión sostenible es un proceso que conlleva tiempo relevante y, por ello, debe ser claro para los líderes la importancia de dar constancia a las acciones de comunicación y pedagogía, así como el compromiso de la alta dirección de apalancar los mecanismos necesarios para lograrlo. Solo de esa manera se podrá asegurar el éxito de las estrategias. Esto requerirá inversiones, compromiso de las áreas y, sobre todo, trazar un futuro y una ruta clara que permita a todos los colaboradores sumarse al reto que implica incorporar y apropiar las acciones de gestión sostenible en cualquier organización.



Referencias

Asociación Empresarial para el Desarrollo (s.f.). Comunicación estratégica de la sostenibilidad paso a paso. *https://www.aedcr.com/sites/default/files/docs/manual_comunicacion_sostenibilidad.pdf*

Camacho, C., & Cereceres Gutiérrez, L. (2016). Transformando organizaciones para un mundo competitivo y sustentable. *http://www.facesuas.edu.mx/archivos/publicaciones/capitulos/III_Ciscgo_i.pdf*

KPMG (s.f.). Gestión del cambio. *https://kpmg.com/co/es/home/services/advisory/management-consulting/corporate-services/capital-humano-y-cambio-organizacional/gestion-del-cambio.html*

ONU (1987). Sostenibilidad. https://www.un.org/es/impacto-acad%C3%A9mico/page/sostenibilidad

Paraschiv, D. M., Nemoianu, E. L., Langă, C. A., & Szabó, T. (2012). Eco-innovation, Responsible Leadership and Organizational Change for Corporate Sustainability. The Amfiteatru Economic Journal, 14(32), 404-419. *https://ideas.repec.org/a/aes/amfeco/v14y2012i32p404-419.html*

Reyes Hernández, Javier. (2021). Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial. *https://coodes.upr.edu.cu/index.php/coodes/article/view/450/821*

SAP (2022). La gestión sostenible en empresas: ocho medidas que debes adoptar. *https://news.sap.com/spain/2023/01/la-gestion-sostenible-en-empresas/*