

# ROYAL CANIN



## CHRISTINE ROIRON, Directora de Personal y Organización de Royal Canin

*“Aportar valor desde la comunicación interna es el gran beneficio para todos”*

Innova Comunicación se ha acercado a la Comunicación Interna de una organización que tiene muchas cosas que contar: Royal Canin. Una empresa que crece en calidad y cantidad ante un horizonte, el de 2015, en el que la comunicación interna será un elemento clave e innovador.

Conozco a su Directora de Recursos Humanos en un entorno de Comunicación, en la radio, y es una persona que cree en la comunicación interna y que se preocupa -en su día a día- por crear mensajes y entornos eficaces que favorezcan un clima adecuado.

**Francisco García Cabello,**

Socio-Director de AZC Global, Director del Foro de los Recursos Humanos y miembro del Top Ten Comunicación.



De izda. a dcha.: M<sup>a</sup> Teresa Sáenz, Directora de ORH; Francisco García Cabello, Director de AZC Global; Christine Roiron, Directora de RRHH de Royal Canin, y Maite Alberdi, miembro del equipo de RR.HH.

**OB:** ¿Nos podrías acercar a la cultura de CI en Royal Canin y el Grupo Mars?

**C.R.:** Me gustaría empezar hablando de nuestros cinco principios, los valores que han acompañado al Grupo desde su nacimiento y que, sin duda, son la semilla de su éxito como gran compañía que somos hoy día. Nuestra comunicación se basa en los estos cinco principios, que son también los del Grupo Mars:

■ **Calidad:** comunicar lo necesario y de forma adecuada.

■ **Responsabilidad:** se espera de cada uno que maneje la información de forma responsable y con criterio.

■ **Reciprocidad:** la comunicación tiene que ser en ambos sentidos.

■ **Eficiencia:** la comunicación debe cumplir sus objetivos.

■ **Libertad:** se puede contactar con cualquier persona independientemente de su posición jerárquica ya que entre nosotros no existen barreras de comunicación.

La comunicación interna en Royal Canin está marcada por el tipo

de relación que hay entre la empresa y el "asociado/a", que es como llamamos a los empleados/as. La empresa trata a éstos con confianza, respeto, justicia y equidad. Los valora como individuos y espera de ellos/as que se comporten de forma responsable, que utilicen su capacidad de iniciativa y de juicio y que tomen las decisiones adecuadas. También se espera que cada asociado/a mantenga los valores de la compañía y trate a cada persona de manera apropiada.

Por otra parte, también me parece el momento oportuno para referirme al respeto y a la transparencia que guía nuestra comunicación, que se caracteriza por la coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos

para generar credibilidad en nuestros mensajes. De hecho, en 2008 el Instituto Great Place to Work nos otorgó un reconocimiento especial a la credibilidad, y este año figuramos por cuarta vez consecutiva como una de las mejores empresas para trabajar en España, según este ranking. Volviendo a los principios.

**OB:** Hablabas de eficiencia de la CI como uno de los principios que la presiden. ¿Cuáles son estos objetivos que ha de conseguir?

**C.R.:** El objetivo en cualquier caso es un objetivo compartido con la dirección general, de la que tenemos que decir que contamos con el mayor de los apoyos y empatía hacia políticas de comunicación interna y de esto estamos orgullosos. Somos un Grupo en el que la Dirección se preocupa por tener informados a sus asociados. Para empezar, es el mismo Director General el que da información periódica sobre los resultados o quien comunica directamente una noticia relevante.

En Royal Canin podemos destacar tres aspectos fundamentales claves en el desarrollo de la comunicación interna.

■ En primer lugar, queremos poner en valor los elementos que nos hacen diferentes y únicos.

■ En segundo lugar, a través de la comunicación interna también queremos compartir los valores y los objetivos de la empresa para comprometer y fidelizar a los asociados/as.

Lo que sí tenemos claro es que la comunicación con las nuevas tecnologías no debe sustituir a la comunicación interpersonal, pues consideramos que esta última es la que ayuda a construir relaciones eficaces para contar con excelentes equipos de trabajo

■ Y en último pero no menos importante lugar, la comunicación ha de hacer reaccionar y participar al asociado, tratando de darle un papel proactivo en la comunicación.

**⊕BS:** *¿Cómo se comunica con los distintos colectivos de la organización?*

**C.R.:** En Royal Canin somos muy conscientes de que cada asociado tiene sus necesidades particulares y queremos llegar a todos ellos. Todos nosotros, los asociados, merecemos estar informados y para ello hemos identificado varios colectivos en función de los medios a través de los cuales podemos comunicar con ellos.

Por una parte la plantilla de oficina está en conexión con la Intranet y a través del correo electrónico. Por otra, la plantilla comercial fuera de oficina está conectada de forma permanente con la Blackberry. Y también hay una parte de personal que trabaja en almacén sin ordenador y con el que se utiliza una comunicación "impresa", con folletos y posters.

**⊕BS:** *¿Y con los mandos intermedios y directivos, cómo se trabaja la comunicación, cómo se les traslada su misión de comunicadores de primera línea?*

**C.R.:** Los directivos y los mandos son una pieza clave de la comunicación interna. Aún más. Tenemos especial cuidado para que reciban la información antes que el resto de asociados y, además, en muchas ocasiones, son los encargados de transmitir la información a sus equipos y de recoger *feedback*.

Dada la importancia que le damos, tenemos un curso específico en habilidades de comunicación al que acuden todo ellos.

**⊕BS:** *¿Qué prioridades tiene la CI?*

**C.R.:** Algo de esto hemos anticipado. Para Royal Canin es importante que la comunicación interna no deje indiferente y que vincule emocionalmente. Queremos una comunicación atractiva y cercana y que, por encima de todo, se entienda. Para ello, en todos nuestros mensajes intentamos utilizar un lenguaje sencillo pero que cale. Entendemos que la

clave de la comunicación es el mensaje y que éste es estratégico para hacer un marketing interno eficaz.

**⊕BS:** *¿Quién "maneja los hilos" de la comunicación en Royal Canin España?*

**C.R.:** La comunicación externa se lleva desde Marketing y la interna la asumimos desde recursos humanos, pero no hay nadie especialista en la materia. Intentamos apoyarnos entre departamentos y colaboramos con Marketing para dar forma a la CI. Además, y puesto que ésta está adquiriendo cada vez más relevancia y tiene un papel estratégico, todos los mensajes pasan por la Dirección General antes de lanzarse.

**⊕BS:** *¿CI, MK Interno o ambos?*

**C.R.:** Vivimos en un contexto cambiante y que, a la vez pide cambio, y nuestro reto es convertir la CI en Marketing interno, cuya receta contendrá, entre otros ingredientes, una gran dosis de creatividad y de venta interna.

**⊕BS:** *¿Cuáles son los canales utilizados con más frecuencia y en qué medida están siendo objeto de innovación?*

**C.R.:** La palabra innovar está de forma constante en nuestro vocabulario y en todo lo que hacemos. Si bien los canales que utilizamos por el momento son la intranet, el correo electrónico, las reuniones de departamento, las reuniones con la Dirección General, la información impresa como folletos o *newsletters*, el tablón de anuncios y el buzón de sugerencias, somos conscientes de la necesidad de innovar en el terreno de la comunicación interna, y ya estamos trabajando para ofrecer nuevas alternativas y apoyarnos en nuevos soportes.

**⊕BS:** *¿Y qué nos puedes comentar en cuanto a nuevas tecnologías?*

**C.R.:** En Royal Canin disponemos de una Intranet que es relativamente nueva y que está adquiriendo un papel protagonista como canal de comunicación, siempre adecuándonos a los distintos colectivos que mencionaba anteriormente. Sabemos que

Entendemos que la clave de la comunicación es el mensaje y que éste es estratégico para hacer un marketing interno eficaz

nos queda camino por recorrer en la comunicación vía nuevas tecnologías pero estamos trabajando desde la innovación y la formación en investigar herramientas que nos sean útiles.

Lo que sí tenemos claro es que la comunicación con las nuevas tecnologías no debe sustituir a la comunicación interpersonal, pues consideramos que esta última es la que ayuda a construir relaciones eficaces para contar con excelentes equipos de trabajo.

**⊕BS:** *¿Es proactivo el empleado de Royal Canin respecto a las acciones de comunicación?*

**C.R.:** En este punto estamos orgullosos de las iniciativas y la proactividad de nuestros asociados. Individualmente participan en el buzón de sugerencias y en la revista trimestral editada por el Comité de Empresa del Grupo. Siempre que pedimos participación para un nuevo número de esta publicación, en la que tienen cabida distintas historias personales de asociados, tenemos propuestas. Y a nivel colectivo tenemos otras iniciativas como las *newsletters* informativas desde diferentes departamentos (comercial, informática), o el panel de fotos personales que ha decidido colgar el Departamento de Marketing para fomentar un mayor conocimiento interpersonal. Todos nos vemos y conocemos más cosas de cada uno. Por eso, actualmente estamos trabajando para potenciar y fomentar más estas iniciativas tan positivas.

**⊕BS:** *¿Cuál es la estrategia que se está siguiendo en el difícil entorno actual?*

## PLANES INMEDIATOS PARA UNA CI EN PLENO DESARROLLO

“**S**e podrían contar tantas cosas... Hay muchos proyectos en marcha y en camino. Por ejemplo, tenemos una campaña de comunicación para el lanzamiento de un programa de reconocimiento que llamamos 'Make the Difference Award'. También queremos renovar el interés en proyectos que se repiten anualmente, como son algunas encuestas que realizamos. Queremos que los asociados sigan atentos y pregunten, que se impliquen todo lo posible. Y sobre todo, vamos a seguir insistiendo en una idea que se ha transmitido a lo largo de esta entrevista, y es que el plan de comunicación lo necesitamos para poner en valor los elementos diferenciadores de nuestra empresa: nuestros valores, nuestras medidas de conciliación, nuestro *best workplace*, nuestros beneficios, nuestro programa ombudsman, nuestro plan de igualdad, etc... Y que llegue activamente a todos los asociados”.



**C.R.:** Yo creo que lo más importante es seguir comunicando con normalidad; incluso hay más necesidad de comunicar en estos tiempos de incertidumbre. Nuestro mensaje más destacado es mantenernos y mirar hacia el futuro, tal y como lo expuso la propia Victoria Mars, bisnieta del fundador del Grupo, en una visita hace algunas semanas a nuestras oficinas de Madrid. Eso es lo que debemos hacer. Además, tenemos una ventaja: somos una multinacional familiar, que no está sujeta a las fluctuaciones de la bolsa y que tiene una gran solidez e independencia.

**OB.S:** *¿Qué percepción tenéis a futuro del valor estratégico de la comunicación?*

**C.R.:** Me alegra poder decir hoy que nuestra empresa va creciendo muy rápidamente en personas, en proyectos y en eventos. Por ello va a ser vital que en un futuro inmediato compartamos todos la misma información. La comunicación interna en Royal Canin continuará siendo entonces más estratégica para poder trabajar en un entorno cada vez más rápido y unir a todos los asociados, a todo el gran equipo en torno a un objetivo común, además de poner en valor nuestra empresa y de fidelizar al cliente interno.)

Nuestra empresa va creciendo muy rápidamente en personas, en proyectos y en eventos. Por ello va a ser vital que en un futuro inmediato compartamos todos la misma información)