Colección

biblioteca
Miguel Ordóñez
de recursos humanos

edipe
Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

# Nueva Comunicación Interna en la Empresa

Coordinador: Benito Berceruelo



Patrocinador

Santander

Autores

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

## BIBLIOTECA AEDIPE DE RECURSOS HUMANOS

La biblioteca AEDIPE de RRHH nace en el año 2003 con la publicación de su primer título, "E-learning: las mejores prácticas en España".

Con 21 títulos publicados y una media de 5.500 ejemplares impresos de cada uno de ellos; más de 300 autores expertos en las diferentes áreas tratadas en cada título. Con distribución nacional y en el mercado latinoamericano.

Dirigida desde su inicio por D. Miguel Ordóñez Ordóñez y con el asesoramiento de un Consejo integrado por destacados representantes del mundo de la empresa y la Universidad, en Abril de 2014 esta Biblioteca ha pasado a denominarse Biblioteca Miguel Ordóñez de RR. HH. En honor y como reconocimiento póstumo a su creador.

La Biblioteca Aedipe de RR. HH. es parte del servicio exclusivo que reciben los profesionales del ámbito de los recursos humanos pertenecientes a Aedipe.

Colección

biblioteca
Miguel Ordóñez
de recursos humanos

edipe
Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas

# Nueva Comunicación Interna en la Empresa

Coordinador: **Benito Berceruelo**

Patrocinador

Santander

Autores

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

**Nueva Comunicación Interna en la Empresa**
Equipo ESTUDIO DE COMUNICACIÓN
Coordinador: Benito Berceruelo

1ª edición: Julio 2014

ISBN: 978-84-697-0940-5

Depósito legal:

Diseño portada: Anna Pi de la Serra Bori

Imprime:

© de la edición: ESTUDIO DE COMUNICACIÓN.
© de los textos individuales según corresponde: ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. BANCO SANTANDER.

Todos los derechos reservados.
Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación del contenido total de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares. Cualquier utilización parcial o cita en artículos, trabajos, conferencias o estudios, se permite citando a los autores.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

Estudio de Comunicación, S.A.
Plaza de la Lealtad, 3
28014 - MADRID
www.estudiodecomunicacion.com

# ÍNDICE DE AUTORES

- **Estudio de Comunicación**

Coordinador: Benito Berceruelo González
Consejero Delegado - CEO Estudio de Comunicación

Almendros Muñoz, Ramón
Director Estudio de Comunicación, España

Alonso Coratella, Manuel
CEO AB Estudio de Comunicación, México

De Arriba Azcona, Ladislao
Presidente Estudio de Comunicación

Bonilla Gutiérrez, Carlos
Vicepresidente AB Estudio de Comunicación, México

Castaño Flores, Santiago
Consultor Sénior Estudio de Comunicación, España

Fernández Conde, Carlos
Ex-director Estudio de Comunicación, España.

Francés Mondragón, Juan Antonio
Consultor Sénior Estudio de Comunicación, España

Geijo Nares, Fernando
Consultor Sénior Estudio de Comunicación, España

Leguizamón, María Laura
Directora Estudio de Comunicación, Argentina

Gómez Palacios, Charo
Directora Estudio de Comunicación, España

Lázaro Martínez, Adolfo
Consultor Sénior Estudio de Comunicación, España

Mariñas Gallego, Alberto
Director Estudio de Comunicación, España

Miguel Benítez, Gerardo
Consultor Sénior Estudio de Comunicación, España

Magro Galán, Victoria
Consultora Sénior Estudio de Comunicacion, España

Barbosa Mimoso, Marta Isabel
Directora General Cidót Estudio de Comunicaçao, Portugal

Nadal Moya, Fernando
Vicepresidente Estudio de Comunicación, Chile

Ortiz Álvarez, Jesús
Consultor Sénior Estudio de Comunicación, España

Pulido Sánchez, Juana
Consultora Sénior Estudio de Comunicación, España

López Reventós, María
Consultora Sénior Estudio de Comunicación, España

Salazar Giménez, Támar
Consultora Sénior Estudio de Comunicación, España

Tarjuelo Lozano, Juan Antonio
Consultor Sénior Estudio de Comunicación, España

- **Banco Santander**

Baltanás Núñez, Alberto
Director Comunicación Interna Grupo Santander

Pedraz Sánchez, María
Comunicación Interna Grupo Santander

Rojas Cimadevila, Lola
Comunicación Interna Santander US

Torres Fernández, Mónica
Directora de Compromiso y Reconocimiento Grupo Santander

Valverde Ruiz, José Manuel
Comunicación Interna Grupo Santander

# CONTENIDO


**PRÓLOGO** ..... 11
**INTRODUCCIÓN** ..... 13

**PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA** ..... 17

**1. Liderazgo receptivo y compartido** ..... 19

Primer ejecutivo y comunicación interna ..... 21
Del autoritarismo al diálogo ..... 23
Terapia contra tóxicos laborales ..... 25

**2. Herramienta estratégica para una gestión eficaz** ..... 27

Cuando la Comunicación Interna no es lo urgente ..... 29
La Comunicación Interna y sus metas ..... 31
Crear orgullo de pertenencia para retener el talento ..... 32
Productividad y Comunicación Interna ..... 35

**3. Papel estratégico de la Comunicación Interna** ..... 39

Grupos de interés internos ..... 41
La Comunicación Interna desde la óptica de los trabajadores ..... 44
Datos comparados ..... 53

**4. Cuando los trabajadores son portavoces de la compañía** ..... 59

Comunicación con transparencia ..... 63
Interna y externamente creíbles ..... 64

**5. Ética y reputación: el papel social de la empresa** ..... 67

Canal confidencial para denuncia de malas prácticas ..... 72

**PARTE II. LA PRÁCTICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA** ..... 75

**6. La gestión de la Comunicación Interna** ..... 77

La Comunicación Interna involucra a todos ..... 80
El "qué" desde el punto de vista del receptor ..... 81
El cuidado del fondo y la forma ..... 82

**7. La Comunicación Interna y sus flujos** ..... 85

Canales formales e informales ..... 89
Comunicación "en cascada": el rol del líder ..... 90
Interferencias en la Comunicación Interna ..... 93

**8. Análisis y planificación de la Comunicación Interna** ..... 95

Análisis de comunicación ..... 97
Plan de comunicación ..... 100
Los soportes y vías más comunes ..... 105

**9. Herramientas de la web 2.0 para la Comunicación Interna** ..... 117

Cultura 2.0: modelo conversacional ..... 119
Estrategias de Comunicación Interna 2.0 ..... 122
Formación y motivación ..... 123
Códigos de conducta en redes: cómo gestionar y potenciar el rol de los empleados ..... 124
Comunicación Interna 2.0 y Crisis de Comunicación ..... 125
Comunicación Interna basada en herramientas 2.0 ..... 127
Comunidades de *networking* ..... 128
Blogs ..... 130
Microblogs ..... 132
Foros ..... 133
Redes Sociales ..... 133
Wikis ..... 134

**10. La Comunicación Interna en situaciones de crisis** ..... 137

Comunicación con los públicos internos frente a una crisis.... 141
Aprendiendo de los errores ..... 141
Comunicación Interna eficaz ..... 144
Estrategia ..... 145
Coherencia en mensajes y soportes ..... 147
Tipología de casos de crisis ..... 148
Casos de crisis de productos ..... 148
Casos de crisis de dirección ..... 149
Casos de crisis con víctimas ..... 150
Casos de fusión de empresas ..... 152
La comunicación en procesos de despido colectivo ..... 154

**PARTE III. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN BANCO SANTANDER** ..... 167

**Introducción** ..... 169
**11. Banco Santander: posicionamiento internacional y cultura corporativa** ..... 171
**12. La división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios** ..... 177
**13. La función de Comunicación Interna en Grupo Santander** ..... 181
**14. Comunicación Interna del Grupo o corporativa** ..... 185
**15. Comunicación Interna en las divisiones y negocios** ..... 191
**16. Casos prácticos** ..... 195

Caso práctico 1: Santander al día, una intranet global para 183.000 empleados ..... 197
Caso práctico 2: Santander ideas ..... 202
Caso práctico 3: La Comunicación Interna del cambio de marca en Estados Unidos ..... 208

**ANEXO** ..... 215

# PRÓLOGO

Para Banco Santander la Comunicación Interna es una herramienta estratégica para la gestión de nuestro activo más importante: las personas.

Santander es un banco internacional en el que trabajan más de 180.000 profesionales de muy diversas procedencias con nacionalidades, culturas e idiomas distintos. Esto supone un gran reto para la Comunicación Interna, que juega un papel fundamental para difundir la cultura corporativa, para fomentar la integración de los distintos países dentro del Grupo y para alinear en torno a objetivos comunes a todos los profesionales.

Sin embargo, el actual entorno está suponiendo cambios fundamentales en la forma de hacer los negocios. Los clientes son más exigentes, la presión regulatoria es mayor y se demanda más transparencia y credibilidad. En este nuevo contexto, los profesionales de Grupo Santander deben desempeñar un nuevo papel: convertirse en altavoces de nuestra marca.

Para ello, la Comunicación Interna debe seguir evolucionando y consolidando su papel estratégico en dos aspectos fundamentales. Como motor de la escucha, directa a los profesionales e indirecta a los clientes, y como catalizador de las ventajas que ofrece ser un Banco tan grande y tan diverso, facilitando el contacto de todos los profesionales y equipos y poniendo el talento individual a disposición de todo el Grupo.

Esta NUEVA perspectiva de la Comunicación Interna nos ayudará a fomentar una cultura de trabajo más orientada a la innovación y la colaboración y nos permitirá aprovechar mejor la diversidad, el talento y la inteligencia colectiva de todos los empleados de Santander, un aspecto de valor incalculable para nuestro proyecto empresarial.

Agradecemos a AEDIPE y a Estudio de Comunicación la oportunidad de poder contribuir a este nuevo libro con algunos ejemplos de nuestra experiencia en esta reflexión sobre el papel que juega la Comunicación Interna en la gestión empresarial. Tres ejemplos que ilustran como es la Comunicación Interna en Grupo Santander.

Jesús Cepeda
Director Recursos Humanos, Organización y Costes

Juan Manuel Cendoya
Director Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios

# INTRODUCCIÓN

Aquí tiene en sus manos, amigo lector, un nuevo libro sobre Comunicación Interna. Un libro que parte de uno publicado hace cuatro años y ya agotado. Cuando nos propusimos acometer el trabajo de escribir un nuevo libro sobre Comunicación Interna, nos enfrentamos a un reto difícil. Somos consultores y para nosotros dar respuesta a las necesidades del cliente tiene prioridad sobre cualquier otra cosa. Por eso, no es sencillo encontrar momentos para la reflexión serena que requiere la concepción y redacción de un libro.

Esta es una obra dirigida a gestores de empresa, principalmente del área de Recursos Humanos, en la que encontrarán soluciones a sus problemas de Comunicación Interna o, al menos, pistas para resolverlos. No es un manual académico, dirigido a teóricos del mundo de la comunicación; ni tampoco una novela basada en personajes reales con anécdotas o secretos de nuestra profesión. Ni podemos por secreto profesional, ni queremos, ni tampoco estamos seguros de que sirviera para mucho.

Parte del equipo profesional de Estudio de Comunicación en cinco países: Argentina, Chile, España, México y Portugal, ha colaborado en la redacción de este libro aportando ideas, contenidos y experiencias. Todos tenían mucho que contar pues todos habían participado en múltiples campañas para más de 2.000 clientes, a lo largo de 32 años de actividad. Y en este punto es donde creo que reside la mayor virtud del libro: está hecho desde la práctica, desde la experiencia y no desde la teoría o el estudio de salón. Todo lo que aquí se dice tiene el contraste de lo vivido profesionalmente, de la experiencia que supone enfrentarse a las problemas y extraer enseñanzas de los aciertos y también de las equivocaciones.

Si preguntamos a un cliente qué espera de una Consultoría de Comunicación, hay siempre dos respuestas coincidentes. Una, que aporte experiencia y, otra que sea capaz de ir por delante de las necesidades, marcando el camino, ayudando a encontrar soluciones. En cierta medida este es un libro encaminado a dar respuesta a esas dos demandas de las empresas.

Es cierto que en Comunicación, como en casi todas las actividades profesionales, la diferencia la marca muchas veces el cómo y no el qué. Un médico opera igual que otro, pero uno te salva y otro no. Un abogado defiende parecido a otro, aplicando las mismas leyes, pero con uno te absuelven y con el otro te condenan. La diferencia no está en qué hace cada uno, sino en que uno lo hace bien y el otro mal. En Comunicación pasa lo mismo. Un libro como este no puede descubrir América, ni inventar la rueda, ni puede enseñar cómo hacer cada trabajo en cada empresa, porque en eso reside el buen hacer del profesional; pero sí puede, y eso hemos pretendido, llamar la atención sobre los caminos a seguir, sobre los principales errores, sobre las cosas que no hay que olvidar nunca.

Los empleados son uno de los pilares fundamentales de cualquier empresa; probablemente, junto con los clientes, el más esencial. La Comunicación Interna, por tanto, afecta a una materia muy sensible para cualquier gestor. En algunos momentos ha sido la gran olvidada, pero cada vez más se reconoce su valor y su importancia. En compañías como el Banco Santander, con su presidente Emilio Botín a la cabeza, la comunicación con los empleados es un asunto prioritario para la alta dirección. Somos testigos de ello. Por eso, hemos querido incorporar a este libro un último capítulo en el que se detalla la gestión de la Comunicación Interna en una entidad de éxito como el Santander. Los responsables de Comunicación y de Recursos Humanos del Banco han sido unos fantásticos aliados en este proyecto. Gracias a ellos el libro gana en contenido práctico, ya que pueden entrar en detalles de la propia experiencia en los que nosotros, consultores externos, no debemos entrar.

Ahora es el turno del lector. Los autores nos conformamos con que le resulte práctico y útil, con que le dé una pista, con que le sirva para mejorar la comunicación con sus empleados o, al menos, para tomar

conciencia de la importancia de la Comunicación Interna en el éxito empresarial.

Benito Berceruelo
Consejero Delegado
ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

# PARTE I

## Fundamentos de la Comunicación Interna

1. Liderazgo receptivo y compartido
2. Herramienta estratégica para una gestión eficaz
3. Receptores de la Comunicación Interna
4. Cuando los trabajadores son portavoces de la compañía
5. Ética y reputación: el papel social de la empresa

# CAPÍTULO 1

## Liderazgo receptivo y compartido

## Primer ejecutivo y comunicación interna

Cuando el nuevo primer ejecutivo de la multinacional norteamericana entró en su casa estaba realmente cansado. Llegar a tiempo a la cena de cada día con su esposa y sus hijos era la mejor recompensa después de un día agotador. Compartió con sus hijos adolescentes la fantástica noticia y les explicó lo que su nuevo reto profesional supondría para él y para su familia. No había sido fácil, porque su elección no era la única opción barajada y, hasta el último momento, la balanza no se inclinó hacia su lado. Ahora tenía por delante la fabulosa tarea de gestionar una compañía presente en más cien países, con 100.000 empleados.

Nada más terminar el consejo de administración la maquinaria de comunicación de la multinacional se había puesto en marcha. Como la noticia era inesperada, no había habido tiempo para planificar nada. Así que había que poner en marcha los procesos de Comunicación Interna y externa para dar a conocer al nuevo líder y su proyecto. La presencia en cien países de los cinco continentes, con husos horarios e idiomas diferentes planteaba un cronograma muy apretado. Pero el reto era claro: había que comunicar a los trabajadores la noticia y hacerlo antes de que esta se filtrara.

La hija del nuevo consejero delegado decidió irse a su cuarto en cuanto terminó la cena y dejar que sus padres continuaran solos la conversación monopolizada por el nombramiento de su padre. Como cada día, antes de acostarse se comunicó con sus amigos por las redes sociales. Nada nuevo. Sólo que ese día, su primer mensaje iba dirigido a compartir su alegría con sus "seguidores": "felicidades papa. Estoy muy orgullosa de tu nombramiento como….".

El resto de la historia es fácil de adivinar y se resume en que la mayor parte de los directivos y responsables de comunicación de las diferentes delegaciones de la multinacional en el mundo se enteraron de la noticia por los periódicos y que todo el plan diseñado para comunicar interna y externamente la noticia era papel mojado.

Asistimos a una auténtica revolución en la comunicación empresarial en la que los tiempos se han acortado y los procesos tradicionales se tienen que poner en cuestión. Pero, al mismo tiempo los pilares básicos siguen siendo válidos. Uno de esos pilares es el liderazgo. El éxito de una empresa depende de su líder, de su capacidad natural para transmitir mensajes al equipo de profesionales que le rodea y para saber detectar y escuchar todo aquello que sus colaboradores quieran trasladarle. Su habilidad para comunicar se convierte así en un instrumento al servicio de la productividad, la competitividad y la organización del trabajo en el engranaje laboral.

Del mismo modo que hoy en día las redes sociales han obligado a las grandes corporaciones a sustituir el obsoleto modelo de Comunicación Interna basado en el "dominio unidireccional" de la información por parte de los equipos directivos y acometer la implantación de nuevos patrones de participación y diálogo con los empleados, una evolución similar se ha producido en la estructura de liderazgo de las empresas, también como consecuencia del correlativo cambio de talante que ha supuesto la aparición del moderno "liderazgo receptivo".

En el marco de esta evolución, hasta el propio sujeto del liderazgo se somete a cambio, se democratiza y se extiende a nuevos niveles estructurales de las compañías, dotando de protagonismo y función comunicadora a aquellos integrantes de las plantillas cuyas virtualidades persuasivas son detectadas y aprovechadas por la empresa como herramientas idóneas para contactar y motivar a la plantilla. A ello aludía Rachel Feintzeig en el *Wall Street Journal* (12.02.14) en un interesante reportaje sobre la rentabilidad de saber hacer amigos dentro de la empresa y lo beneficioso que puede ser para sus jefes el aprovecharlo.

Lejos de una mera especulación, la autora recoge la experiencia real llevada a cabo por dos multinacionales de primer orden, *P&G* y *Cysco Sistems*, empeñadas en la búsqueda de empleados que tengan buenos contactos y de los que sus compañeros se fíen para, con su concurso, difundir informa-

ciones, diseñar productos o lograr el apoyo de los trabajadores tanto para una fusión con otra empresa como en cualquier otro hito relevante de su trayectoria.

La búsqueda de estos "chateadores" influyentes y la explotación de su capacidad potencial puesta al servicio de la empresa se ha convertido en una interesante tarea de dinamización interna emprendida por las grandes compañías. Para ello, primero hay que localizarlos y ahí es donde las nuevas tecnologías y las redes sociales permiten identificar quiénes son aquellos que poseen una más extensa red de "amigos" dentro de un colectivo.

Podemos decir que asistimos a la irrupción de una nueva forma de liderazgo y Comunicación Interna compartidos, en equipo, que parte de la escucha ya pasa por el diálogo y la motivación, alejándose de la imposición y los mensajes unidireccionales.

## Del autoritarismo al diálogo

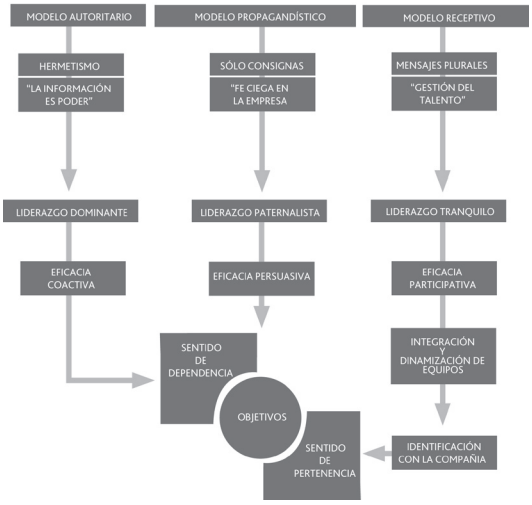
Lejos van quedando dos modelos de comunicación que imperaron en el mundo empresarial a lo largo del siglo pasado y cuyas rémoras siguen todavía tentando a ciertos empresarios cuando se ven inmersos en coyunturas críticas. El primero se basaba en el consciente y premeditado afán de practicar un oscurantismo total y absoluto en todo lo relacionado con la vida de la empresa. Este modelo responde a la tradicional y muy arraigada visión que sostiene que "toda información es poder" y, por ello, cuanta menos información tenga el empleado y cuanto menos conozca lo que de verdad ocurre en el interior de su empresa, mejor. En la historia empresarial no ha sido fácil superar esta etapa tan prolongada en la que la comunicación era algo casi inexistente. Lamentablemente, cuando preguntamos a los trabajadores –como veremos en páginas posteriores– estos aseguran que incluso en pleno año 2014 las empresas en momentos críticos no son la principal fuente informativa que suministra las noticias a la plantilla.

Al hilo de los cambios operados en la sociedad en general y del paulatino descrédito de ese llamado por algunos "modelo autoritario", se pasó a practicar, en la mayoría de las empresas, un modelo de Comunicación Interna

basado en la propaganda y el dogma de las excelencias de la compañía y de quienes la dirigían. Este modelo, tan superado como el anterior, partía del mismo concepto paternalista dominante y echaba mano, en este caso, de la "fe ciega" con la que los empleados debían escuchar a la empresa.

En ambos casos la comunicación era, por supuesto, unidireccional: de arriba abajo. Sin embargo, hoy parece claro que difícilmente hay comunicación cuando lo que el emisor hace es "hablar sin escuchar". En la Comunicación Interna en el seno de las empresas tiene que haber un diálogo entre las partes (la dirección y los trabajadores), un constante *feedback* entre ellas. Eso es lo que define a la comunicación frente a la mera información, algo que el emisor difunde pero sin la intención de iniciar un diálogo con el receptor al que va dirigido el mensaje. Y esta comunicación, la bidireccional, es la que consigue que los empleados se sientan integrados en un proyecto empresarial y motivados para lograr los objetivos del plan de negocio. Para ello, resulta crucial la aplicación de un sólido sistema de Comunicación Interna, propiciado y alentado desde la dirección, que colabore con el resto de los departamentos para elaborar soportes bien diseñados y gestionados, y a través de los cuales los empleados puedan estar debidamente informados y aportar sus opiniones y sugerencias.

**El liderazgo en la Comunicación Interna**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 1.

## Terapia contra tóxicos laborales

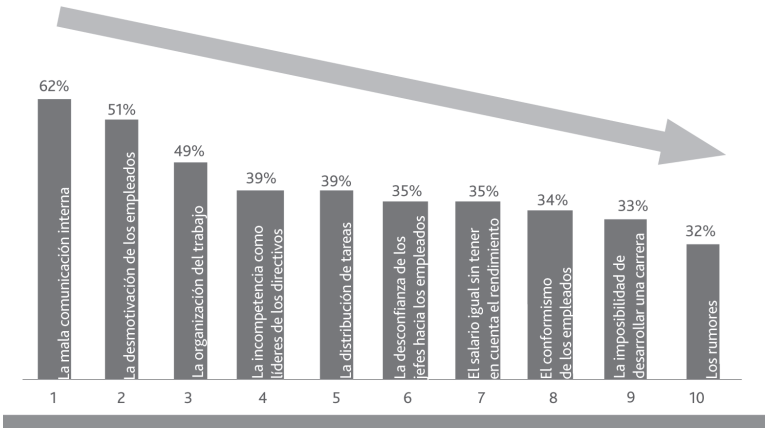
Sin embargo, en toda organización se generan multitud de "ruidos" que entorpecen la Comunicación Interna y dificultan la consecución de los objetivos empresariales relacionados con ella. Por eso, descuidar la Comunicación Interna en una compañía implica asumir serios riesgos de funcionamiento, ya que ésta actúa como terapia de choque para neutralizar aquellos frenos o conflictos que puedan surgir como consecuencia de rumores, informaciones deformadas u otros factores imprevistos.

Según un estudio sobre "toxinas laborales" realizado por el Centro de Estudios Financieros (CEF) existe una estrechísima relación entre el amplio abanico de "ruidos" que pueden aquejar a la salud de una empresa y ese antídoto fundamental que es la Comunicación Interna para prevenirlos. El trabajo partía de una macroencuesta de 1.440 cuestionarios. Por áreas geográficas, el 82% de las respuestas proceden de España, mientras que el 18% restante corresponde a otros 28 países, entre los que destacan Colombia, México, Perú, Argentina, Chile, Guatemala, Ecuador o Venezuela.

La encuesta ofrecía a los entrevistados una lista de 32 posibles toxinas laborales para que señalaran las diez que a su juicio se daban con mayor intensidad en su empresa. Los resultados del trabajo no pueden ser más elocuentes. Los diez aspectos que más intoxican, envenenan o perjudican a las empresas para el conjunto de los encuestados son:

1. La mala Comunicación Interna (62%).
2. La desmotivación de los empleados (51%).
3. La organización del trabajo (49%).
4. la incompetencia como líderes de los directivos (39%).
5. La distribución de las tareas (39%).
6. La desconfianza de los jefes hacia los empleados (35%).
7. El salario igual, sin tener en cuenta el rendimiento individual (35%).
8. El conformismo o apoltronamiento de los empleados (34%).
9. La imposibilidad de desarrollar una carrera profesional (33%).
10. Los rumores (32%).

**Ranking de las toxinas laborales**




Fuente: CEF. Gráfico 2.

Una buena Comunicación Interna ayuda, en definitiva, a prevenir cada uno de estos males que envenenan a las empresas y dificultan la consecución de sus objetivos. La Comunicación Interna es clave para que se produzca una íntima vinculación entre el trabajo individual y los objetivos empresariales; para la transmisión de la misión y valores de una organización; resulta vital para mantener vivo el estímulo y motivación en la tarea diaria; y redunda en una mayor satisfacción personal y en una mejora de la productividad y el rendimiento. La comunicación es parte integral de la actividad de la empresa y básica para el éxito en todas las áreas del negocio. Bien gestionada aporta una verdadera ventaja competitiva.

# CAPÍTULO 2

## Herramienta estratégica para una gestión eficaz

¿Qué es la Comunicación Interna y qué ámbitos de la actividad empresarial abarca? Empecemos por decir que la compone el enmarañado flujo de mensajes que nacen, se reproducen y circulan –en todas direcciones– en el seno de las organizaciones. Y se corresponde con aquella función gerencial que desarrolla la tarea de organizar y promover ese flujo de información que circula por los canales internos de la compañía y que contribuye a la obtención de mejores resultados.

## Cuando la Comunicación Interna no es lo urgente

Antes de profundizar en el papel de la comunicación como recurso eficaz para la gestión empresarial, parece aconsejable realizar un breve repaso de aquellas actitudes negativas que todavía perviven en algunas empresas y de los riesgos que puede conllevar la carencia o mala gestión de la Comunicación Interna. Comencemos por destacar lo fácil que es relegarla en medio de la desbordante actividad que asedia al equipo directivo. Con frecuencia se suele aplazar constantemente y dejar para otros momentos –siempre imposibles– en los que se espera que haya oportunidad de abordar la tarea de comunicar. Solo cuando algún acontecimiento grave o algún conflicto de envergadura trastocan la monotonía diaria, se recurre a ella, como si se tratara de un ungüento mágico. Esta dejadez, por lo general, suele ir acompañada de la consiguiente carencia de un presupuesto específico habilitado para su desarrollo, lo que evidencia con números el escaso interés que despierta entre algunos directivos.

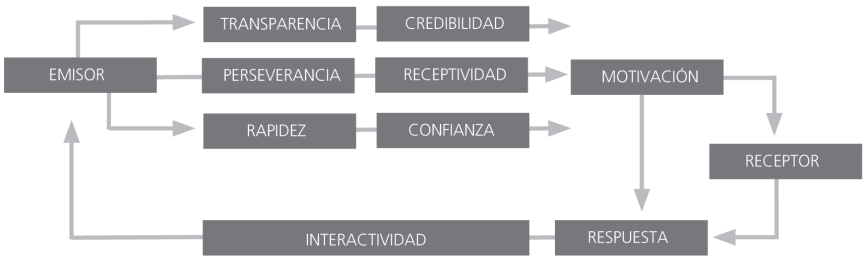
Pero si la dejadez es una actitud negativa bastante extendida en muchas empresas, hay otros casos en los que se aborda con una especie de desconfianza tácita: se considera un mal necesario y se practica sin convicción. También el ejercicio de comunicar puede verse afectado por los espasmódicos impulsos de una dedicación discontinua a estas tareas por parte de

la dirección, con momentos de exagerado y sospechoso interés hacia ella, seguidos de otros periodos de lánguida parálisis.

Fruto de la dejadez, la desconfianza o la falta de convicción, lo cierto es que resulta extrañamente frecuente encontrar empresas que a base de descuidar la función de Comunicación Interna han conseguido que ésta sea un monopolio de los sindicatos o el comité de empresa. Durante los momentos de calma eso parece no importarle a nadie del equipo directivo pero cuando llegan situaciones críticas, como cuando se plantea un ajuste de plantilla, cambiar el sistema retributivo, discontinuar una línea de negocio o cualquier otra decisión conflictiva, los responsables de la compañía se dan cuenta de que necesitan desesperadamente comunicar con la plantilla, hacerles llegar sus mensajes, su interpretación de los hechos que, a falta de canales establecidos con prestigio y "calientes", languidece frente a la interpretación adversa de los hechos presentada por otros actores. En esas circunstancias, la compañía decide poner en marcha canales o procesos de Comunicación Interna, pero estos esfuerzos chocan con la desconfianza y la falta de aceptación lógica de una plantilla acostumbrada a no ser tenida en consideración y que reacciona ante el nuevo talante de sus directivos con un receloso "qué raro que éstos nos cuenten algo ¿qué querrán?".

Las raíces de los problemas con los que se enfrenta la Comunicación Interna son muy dispares, ya que se trata de una tarea multidisciplinar en la que se manejan contenidos variados y complejos. Unos son de carácter racional (objetivos trazados, presupuestos a cumplir, planes de actuación, contenido de negocio…) pero otros son fundamentalmente afectivos (valores, motivación, sentimiento de pertenencia…), y ello convierte a la Comunicación Interna en una actividad altamente implicativa, que es genuinamente biunívoca y que requiere la participación y el concurso de una parte muy extensa de la organización.

**Los valores de la comunicación**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 3.

Precisamente porque la Comunicación Interna no es la función exclusiva de un departamento sino una tarea que implica a un amplio elenco de actores –toda la cadena jerárquica– otro riesgo inherente a su práctica es que se manden mensajes contradictorios o que se filtre al exterior información confidencial. Por ello no importa cuan amplio sea el número de personas implicadas en la Comunicación Interna, ésta debe tener un claro responsable –en Comunicación o en RR. HH.– que marque las políticas, determine los mensajes y, en definitiva, lleve la batuta de una sinfonía en la que todos los músicos-directivos-mandos intermedios tienen que interpretar una misma partitura, tienen que ser un coro con múltiples voces y una sola canción.

## La Comunicación Interna y sus metas

En la actividad de una empresa, la Comunicación Interna responde a la necesidad específica de motivar e integrar a sus empleados en un entorno empresarial que a veces es cambiante. Desde este punto de vista, se trata de una herramienta que permite transmitir los objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de empresa en un clima de confianza y de motivación. Es, además, un agente de cambio, ya que apoya y facilita la introducción de nuevos valores o pautas de gestión y la alineación de los empleados con los objetivos empresariales.

Desde el punto de vista más operativo, la Comunicación Interna permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintos departamentos, favoreciendo así la interacción y el logro de los objetivos estratégicos y la eliminación de tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.

Asimismo, cubre las necesidades de información de los empleados y su demanda de una mayor participación dentro de la organización. La Comunicación Interna favorece que el conjunto de la plantilla conozca las decisiones que les afectan y que puedan expresar su opinión a través de canales específicos. Gracias a los soportes y procedimientos de la Comunicación Interna se enteran también de las normas o procedimientos que afectan a su trabajo diario, sus tareas y atribuciones; reciben información sobre los beneficios sociales, están al corriente de las oportunidades de promoción y desarrollo profesional y conocen los puntos de vista y opiniones de los responsables de la organización en temas que les atañen directamente.

Es obvio que no siempre el interés de los empleados y trabajadores coincide con el interés de la dirección. Pero la experiencia demuestra que, cuando no se articulan los mecanismos adecuados para emitir la información pertinente desde la dirección de una empresa es cuando surgen los rumores y éstos se adueñan de los estados de opinión de los empleados sin posibilidad de control o encauzamiento. La Comunicación Interna previene, por tanto, los estados de incertidumbre que actúan como caldo de cultivo del espontáneo caudal de mensajes sin verificar –que denominamos rumores– y que tanto pueden perjudicar a la correcta actividad de la empresa y al logro de sus objetivos.

## Crear orgullo de pertenencia para retener el talento

Si analizamos las motivaciones por las que la mayoría de los trabajadores mantiene su adhesión a su empresa cabría decir que una de ellas es el aumento de sueldo. Poder trasladar un mensaje económico positivo a toda la plantilla es, sin duda, un ejercicio de Comunicación Interna gratificante y eficaz. Nos bastará un ejemplo:

A comienzos del último trimestre de 2010, Eric Schmidt, presidente ejecutivo de Google Inc., anunciaba por medio de un correo electrónico una subida de sueldo generalizada a todos sus empleados como testimonio del afán de la Compañía por motivarles. "Deseamos asegurarnos de que se sientan recompensados por su duro trabajo", escribió. "Queremos continuar atrayendo a los mejores a Google". En su escrito el señor Schmidt aludía a ciertas encuestas internas manejadas por la Compañía en las que se sugería que para los empleados de Google el salario es más importante que cualquier otro componente de su sueldo, como los bonos o acciones. Con ello, y haciendo un gran esfuerzo por detener la huída de empleados hacia otros competidores, Google prometía un 10% de aumento de sueldo a los 23.000 ejecutivos y empleados de su plantilla en todo el mundo, incremento salarial que se haría efectivo a partir del siguiente mes de enero y que se planteaba como consecuencia del recrudecimiento de la batalla entre Google y sus competidores, especialmente Facebook, para hacerse con los profesionales más talentosos. (No conviene olvidar que cerca del 10% de los empleados de Facebook son veteranos de Google, y que otras empresas de Silicon Valley habían fichado agresivamente a un nutrido grupo de profesionales provenientes del gigante de Internet). El objetivo de retener el talento en la Compañía pasaba a ser tan prioritario que, pese al incremento de gastos que esto implicaba, Google decidió subir el sueldo a toda la plantilla.

Sin embargo, las condiciones salariales no son el único factor que motiva a los empleados y retiene su talento en el seno de las organizaciones. Conseguir que se sientan partícipes de la cultura corporativa, sean fieles a su organización y compartan el esfuerzo para crecer en mercados tan competitivos y cambiantes como los actuales constituyen un activo primordial de las empresas. De ahí que todo aquello que redunde y sirva para potenciarlo constituya una herramienta fundamental para alcanzar mayores niveles de eficacia y competitividad. Pero un sentimiento así sólo se logra si quienes trabajan en una empresa se sienten apreciados y valorados. Y una muestra de ese aprecio y valoración estriba en que se consideren informados, y que quienes componen la dirección de la compañía compartan con ellos su filosofía, sus valores, su cultura y su estrategia. Desde esta óptica, la Comunicación Interna es un pilar básico de la gestión empresarial, un instrumento al servicio de la Dirección de Recursos Humanos y el resto de la organización para conseguir la integración y motivación de la plantilla. Porque, si

queremos que los trabajadores ayuden a su empresa a lograr las metas que la dirección señala, lo primero que necesitan esos colaboradores es saber dónde están esas metas y cuál debe ser su contribución para lograrlas.

Un claro ejemplo de la contribución de la Comunicación Interna a la gestión empresarial lo encontramos en Chile. Mutual de Seguridad, una de las tres administradoras chilenas de la Ley de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, inició en 2008 un proceso de rediseño de su modelo de negocio. Para informar al conjunto de la plantilla de las nuevas líneas estratégicas de la empresa, el Departamento de Comunicación puso en marcha una campaña informativa dirigida a todos los empleados con una doble vertiente:

- Transmitir al conjunto de la plantilla los pilares corporativos de la empresa (Misión, Visión y Valores); enmarcar el nuevo modelo de negocio en el contexto económico actual; y presentar la planificación estratégica de la Compañía y el correspondiente plan de trabajo 2010-2011.
- Fomentar el uso de la comunicación, tanto interna como externa, como instrumento para mejorar el día a día en el trabajo y optimizar el servicio de atención al cliente. Esta tarea se complementó con un Plan de Formación de Portavoces.

Para llevar a cabo esta campaña de comunicación, la Mutual de Seguridad utilizó una multitud de soportes bidireccionales y medibles:

1. Cartas personalizadas del Presidente y del Director General dirigidas a todo el equipo, para comunicar los hitos del proceso de planificación estratégica.
2. *Newsletter* informativas para dar a conocer los avances del proceso de planificación estratégica.
3. Línea interactiva de preguntas y respuestas (Q&A).
4. Envío de presentaciones y folletos sobre las distintas fases del plan y sus resultados.
5. Entrega de una agenda-calendario a todos los trabajadores con información sobre las líneas fundamentales del Plan Estratégico.

Cabe concluir que, además de los objetivos de integrar a los individuos en la empresa, fomentar el orgullo de pertenencia, motivar a los empleados

para disminuir las lógicas tensiones del día a día y aumentar su eficacia, el ejercicio de la Comunicación Interna tiene otras virtudes complementarias. Entre ellas podemos destacar la de contribuir a la construcción de una identidad corporativa, compartida por todos los miembros de la plantilla; obtener, encauzar y transmitir la opinión y las aportaciones de los empleados ante temas relevantes; romper la estanqueidad entre departamentos y hacer que la información se transmita y circule en todos los sentidos.

## Productividad y Comunicación Interna

A menudo la productividad está ligada a la innovación y, para el crecimiento de ambas, suele resultar muy útil un empleo inteligente de la Comunicación Interna. Cuando las ventas descienden y los productos se quedan obsoletos hay que abrir un periodo de reflexión en el seno de las organizaciones para acertar en el diagnóstico y buscar nuevos caminos. La Comunicación Interna entre los distintos agentes que intervienen en el diseño, fabricación y comercialización de los productos está en la base de toda innovación sólida y en el origen de todo cambio generador de crecimiento. La fluidez en la transmisión de mensajes entre unos departamentos y otros es un factor dinamizador básico de este proceso.

La Comunicación Interna –como herramienta empresarial– debe gestionarse pensando que uno de sus objetivos es retener en el seno de las compañías a todas las personas que son decisivas para lograr el éxito. Porque es evidente que todo cuanto contribuya a mejorar el aprovechamiento del potencial del empleado y la gestión de su talento, a la larga y de manera objetiva, redundará en una mayor productividad y en un mayor beneficio empresarial. Está claro que, antes o después, aquellos profesionales más capacitados y dispuestos, los más productivos pero que no se sientan valorados en su puesto de trabajo, acabarán por abandonar las compañías en las que reciben este trato y será entonces cuando sus directivos lamenten no haber sido conscientes de sus capacidades y echarán de menos no haberles dedicado el interés que merecían.

Con frecuencia las empresas desconocen los recursos de que disponen para evitar deserciones significativas y retener el talento. Pero eso no significa

que sus directivos no tengan bien asimilada la necesidad de atender a ello de forma prioritaria. Son muchos y variados los incentivos que hoy en día se suelen proponer a los profesionales dentro de las compañías para propiciar su satisfacción, iniciativas complementarias de las no siempre posibles subidas salariales: desde propuestas formativas a elegir entre un amplio abanico de oportunidades (los procesos de formación online suponen en la actualidad una variante práctica y menos costosa), hasta facilidades laborales progresivas relativas al cumplimiento físico de los horarios y la ubicación en el trabajo, pasando por premios o reconocimientos, no solo económicos, a los logros productivos. Los mejores profesionales y los más capaces también tienen que percibir –para no desear emprender la fuga– que el trabajo que realizan individualmente contribuye a alcanzar los objetivos corporativos y que la dirección reconoce expresamente que esa tarea es importante para la empresa, ayudándoles con ello a progresar profesional y personalmente dentro de la misma. Este es un proceso de comunicación *one to one* que, bien gestionado, puede ayudar a que los profesionales de una empresa se adhieran a los valores de la marca y a la cultura corporativa y sientan que sus ideas son tenidas en cuenta y valoradas por la dirección.

Un ejemplo sobresaliente en este sentido fue el programa de comunicación realizado para Barclays Bank en España con el fin de dar a conocer *Embárcate*, un plan ambicioso de medidas en seis ámbitos de actividad. Dicho plan era la respuesta del Banco a las sugerencias, inquietudes e iniciativas planteadas por los propios empleados en una encuesta de opinión y cuyo objetivo primordial era aumentar la satisfacción, motivación y productividad de los empleados. El Banco era pionero en iniciativas destinadas a conciliar trabajo, familia y vida personal y se había situado a la vanguardia en el respeto a la igualdad o diversidad, las medidas de apoyo a la maternidad, la equiparación de los beneficios sociales de los matrimonios a las parejas de hecho o la inserción laboral y formación de personas discapacitadas. El Programa *Embárcate* aglutinaba todas estas medidas junto a otras de nuevo cuño que respondían a sugerencias de todos los empleados y que incidían en el desarrollo y carrera profesional, la formación o la comunicación. Para llevar a cabo esta iniciativa se diseñó un minucioso plan de Comunicación Interna, a implementar en varias fases, que descansaba sobre la comunicación emocional y la utilización de la intranet como soporte principal para trasladar los mensajes. Para ello los responsables de comunicación de Barclays (asesorados en España por Estudio de Comunicación) diseñaron un

logotipo y escogieron un nombre, que fuera cercano, reforzara la idea de colectivo y la pertenencia a la entidad: *Embárcate*. Fue el propio consejero delegado del Banco en España quién efectuó la presentación del plan y de sus medidas mediante un videocomunicado difundido a toda la organización, que estuvo seguido por una reunión con los principales ejecutivos del Banco y personas clave de la organización para pedir su compromiso y conseguir que fueran abanderados de estas medidas. El programa de Comunicación Interna resultó, según las encuestas posteriores, muy eficaz.

El ejemplo anterior constata que la Comunicación Interna favorece la productividad de los trabajadores y mejora la competitividad de la empresa puesto que contribuye a un mejor rendimiento de su plantilla. Cuanta mayor comunicación haya en todos los sentidos y cuantos más cauces internos por los que fluyan los mensajes estén vigentes, serán mayores las posibilidades de mejora, de ideas creadoras y, por tanto, mayor será también la productividad. Por el contrario, el hermetismo y la falta de comunicación genera pérdida de confianza y el no compartir los objetivos comunes implica una devaluación de crecimiento exponencial que, si no se ataca de raíz, acaba dejando a la empresa sin sus mejores profesionales, porque los que primero detectan que serían más felices en otra parte son precisamente los mejor preparados y más productivos, por consiguiente, los que antes encontrarán trabajo en otro lugar.

# CAPÍTULO 3

## Papel estratégico de la Comunicación Interna

*El término Stakeholders* se ha consagrado en el argot de los expertos como el vocablo para nombrar a aquellos públicos que deben ser receptores de mensajes en cualquier acción de comunicación. Este término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman, a mediados de los ochenta, en su obra "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" para aludir a cuantas personas, grupos u organizaciones allegados a una empresa pudieran verse afectados, en mayor o menor medida, por su actividad. Este nivel de relación o de dependencia que tales personas guardan con la empresa, bien sea mediante su participación directa en los procesos de actividad que lleva a cabo, o bien como meros sujetos pasivos que perciben las consecuencias resultantes de los mismos, convierte a estas personas y a estos grupos de interés en una variable esencial para la planificación estratégica y, por tanto, la comunicación con ellos es una necesidad clave para la motivación colectiva y la salvaguardia de la buena imagen de las empresas.

## Grupos de interés internos

En el seno de las organizaciones, el principal *stakeholder* lo conforma el conjunto de los empleados. Y como subgrupo esencial, dentro de la plantilla, requiere una consideración específica el equipo formado por los directivos y profesionales de alto nivel, cuya identificación con los objetivos de la compañía es fundamental y su trabajo es decisivo en la gestión del talento de sus departamentos. También deberá ser singular el trato que se les brinde a los representantes sindicales que actúan en el interior de la empresa ejerciendo, de forma reglada, tareas en defensa de los intereses de los trabajadores.

Hay otros *stakeholders* que, estando físicamente fuera de las empresas, sostienen con ellas una relación muy directa: los colaboradores externos que aportan su trabajo y conocimientos sin pertenecer a la plantilla; y los proveedores, tal vez el grupo que en menor medida participa del cotidiano

latir interno de las compañías, pero cuya aportación a los procesos productivos es igualmente básica.

En cualquier caso, la identificación de los *stakeholders* internos parece una tarea sencilla *a priori*, sin embargo, la cosa se complica cuando hablamos de organizaciones grandes con dispersión geográfica y complejidad organizativa. El colectivo englobado bajo el vocablo "empleado" es muchas veces plural y el primer trabajo de quienes ejercen las competencias de Comunicación Interna consiste en determinar cómo segmentarlo de una manera que resulte útil y coherente. Cada vez que en Estudio de Comunicación emprendemos la realización de una auditoría de Comunicación Interna, el primer arcano a desentrañar para llevar a cabo el trabajo de investigación, especialmente los *focus groups*, es saber qué división de los trabajadores tiene más sentido hacer. No hay reglas fijas. En unas organizaciones el factor determinante es el geográfico, puesto que los trabajadores de un mismo nivel de un territorio presentan problemáticas y actitudes muy diferentes a las que tienen empleados ubicados en otros. En otras compañías el factor geografía no introduce variables importantes y éstas se derivan del nivel jerárquico o de la adscripción a un área funcional. Llevadas estas sutilezas y complejidades al terreno de comunicar en el seno de la organización, está claro que el primer trabajo del departamento de comunicación tiene que consistir en saber cómo dividir a su público interno, cómo segmentarlo para poder enviar a cada grupo los mensajes más adecuados.

Recordemos que una función fundamental a desempeñar por quienes asumen con afán de éxito la dirección de una empresa radica precisamente en la capacidad de identificar a esos *stakeholders* con los que deben relacionarse; conocer y medir el nivel de compromiso y el grado de lealtad que cada grupo de interés tiene con la empresa y dinamizar la comunicación pertinente hacia esos públicos objetivo, mediante un amplio y riguroso plan, diseñado a la medida de cada uno de estos grupos de interés. Equivocarse en la valoración de los diferentes *stakeholders*, no tener en cuenta sus prioridades, actuar a sus espaldas o plantear una relación inadecuada con ellos puede llegar a representar una clara temeridad en una gestión responsable.

La relación de la empresa con todos los *stakeholders* incluye tareas de comunicación diferentes, que van desde la creación de códigos de conducta y comportamiento hasta la creación de sistemas de información y diálogo con los diversos colectivos. Bachoco, una de las principales firmas de la in-

dustria alimentaria de México, implantó con éxito un Código de Ética que precisamente regula la interacción entre sus empleados y de éstos con los *stakeholders* de la Compañía. Dicho Código define normas de conducta en el trabajo, normas disciplinarias, de integridad, de manejo de información, adquisición de bienes y servicios, conflicto de intereses o aceptación de obsequios por parte de proveedores, etc. Determina también procedimientos y sanciones para quienes incumplan lo allí estipulado. En definitiva, en este documento, Bachoco establece los principios que forman su Código de Ética Institucional, unas normas que forman parte de la filosofía corporativa de la Compañía. Por ello, establece que todos quienes trabajan para la Compañía y sus subsidiarias deben:

a) Conocer, entender, cumplir y hacer cumplir el Código de Ética y las normas que se establezcan en la Empresa.
b) Cumplir con la normativa, las políticas y procedimientos que la Empresa dicte a los empleados para el desempeño de sus labores.
c) Brindar un trato justo al personal de todos los niveles.
d) Conducir con honestidad e integridad todas las negociaciones con clientes, proveedores, autoridades y, en general, con terceras personas que, por diversas circunstancias, se vinculen con la Empresa.
e) No incurrir en conductas impropias, aun en apariencia, ya que pueden afectar al prestigio de la Empresa.
f) Proteger la información confidencial que pertenece a la Empresa.
g) Asegurar que todas las transacciones sean manejadas con honestidad y se realicen de acuerdo con los procedimientos vigentes en la Empresa.
h) No hacer uso de información o activos de la Empresa para beneficio personal ni de terceros.
i) Evitar prácticas que generen conflictos de intereses, tanto actuales como potenciales.

El contenido de este Código de Ética se revisa periódicamente y el lenguaje y presentación que utiliza trata siempre de adaptarse para que el personal de todos los niveles lo lea con interés y lo comprenda. La Compañía mexicana da una gran importancia a la aplicación y a la comunicación de este código ético.

## La Comunicación Interna desde la óptica de los trabajadores

El papel estratégico de la Comunicación Interna en la gestión de los RRHH radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa, un espacio de diálogo que ayude a dinamizar la información a todos los niveles y procure que los mensajes que se transmitan en su seno fluyan eficazmente en todos los sentidos y en todas las direcciones. Desde esa perspectiva resulta esencial para los gestores conocer y medir los resultados de sus iniciativas en esta materia para poder así mantener o variar el rumbo de la comunicación y acrecentar su eficacia.

En este orden de cosas, resulta esclarecedor el trabajo de investigación que Estudio de Comunicación llevó a cabo a principios de 2014 para averiguar si los empleados de las compañías españolas que cotizan en la Bolsa se sentían bien informados por sus empresas y para indagar en los matices sobre cómo percibían las tareas e iniciativas de Comunicación Interna emprendidas en el seno de sus respectivos lugares de trabajo.

La muestra del estudio "La Comunicación Interna vista por los trabajadores" incluía a las empresas del Ibex-35 y otras cotizadas del Mercado Continuo, por entender que dicho grupo incluye un amplio abanico de las principales empresas españolas. Estas compañías, por su necesidad de comunicar a los reguladores y al mercado sus datos económicos y estratégicos esenciales, han desarrollado una política de Comunicación Interna en la misma línea de transparencia.

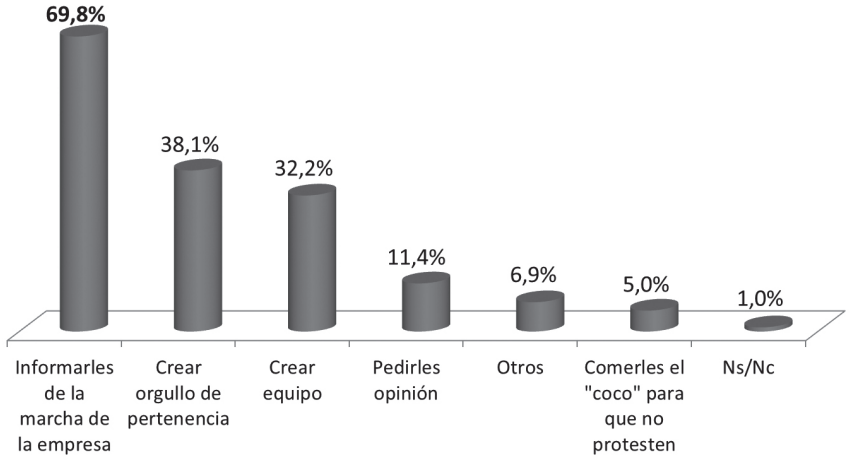
El objetivo principal del estudio era comprobar si las principales empresas españolas disponen, o no, de una política de Comunicación Interna bien definida, si la están aplicando y si ésta es percibida correctamente por sus trabajadores. También, aunque en otro plano, se trataba de averiguar qué papel juegan en la Comunicación Interna los comités de empresa y si los trabajadores que los eligen les atribuyen funciones de intermediarios cualificados en los procesos de información y Comunicación Interna.

Para llevar a cabo este análisis se realizaron un total de 209 entrevistas anónimas (entre marzo y abril de 2014) tanto por teléfono como personales. Veamos a continuación alguna de las principales temáticas que se plantearon:

## Los objetivos de la Comunicación Interna según los trabajadores

En este punto se pretendía saber qué intención persiguen las empresas –según el criterio de los entrevistados– cuando destinan recursos y tiempo a la tarea de mantenerles informados. La mayoría de las respuestas (69,8%) apuntan que la razón de los directivos para comunicarse con sus trabajadores es darles información sobre la marcha de la empresa. Hay otras cifras que tienen también un porcentaje significativo: un 38,1% considera que el objetivo es crear orgullo de pertenencia y un 32,2% que es crear equipo. Anecdóticamente sólo el 5% de las respuestas se adhirieron a la idea de que con la Comunicación Interna se pretende "comer el coco" a los trabajadores, lo que denota que el estilo propagandístico en la Comunicación Interna tiene poca incidencia entre las grandes compañías españolas. Además, un 11,4% cree que la empresa comunica "para pedir opinión o tener en cuenta sus puntos de vista".

**¿Qué cree que busca la empresa cuando se comunica con sus trabajadores?**

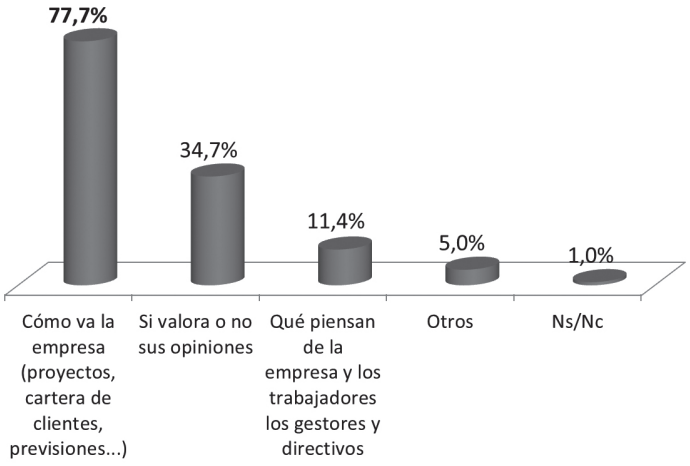



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 4 (respuesta múltiple).

## Lo que quieren conocer los trabajadores de su empresa

Una vez conocida la percepción de los trabajadores respecto a los motivos que tiene su empresa para comunicarse con ellos, se preguntó sobre qué aspectos de la compañía están más interesados en conocer. Con un 77,7% de las respuestas, los trabajadores se inclinan por saber cómo va la empresa, en qué proyectos está involucrada, qué previsiones de futuro tiene, qué clientes tiene en cartera, cuáles espera tener, etc. El contraste, siempre en opinión de los trabajadores, entre la pregunta anterior (sobre qué informa la empresa) y ésta (sobre qué quiere que le informen) está en dos aspectos: la marcha de la empresa y la valoración de las opiniones del trabajador. Ahí se observa que es más lo que los empleados de las cotizadas quieren de la Comunicación Interna (77,7% y 34,7%, respectivamente) que la información que reciben (69,8% y 11,4%). El dato principal extraído de esta pregunta es que los trabajadores quieren saber, mediante la Comunicación Interna, cómo va su empresa. Es más: si se suma el porcentaje de esta respuesta al de quienes quieren conocer qué piensan los principales directivos de la empresa y los trabajadores (11,4%) habría que hablar de un 88,5% de entrevistados con interés en profundizar sobre todo lo que rodea a la compañía para la que trabajan.

**¿Qué prefieren conocer de su empresa los trabajadores?**

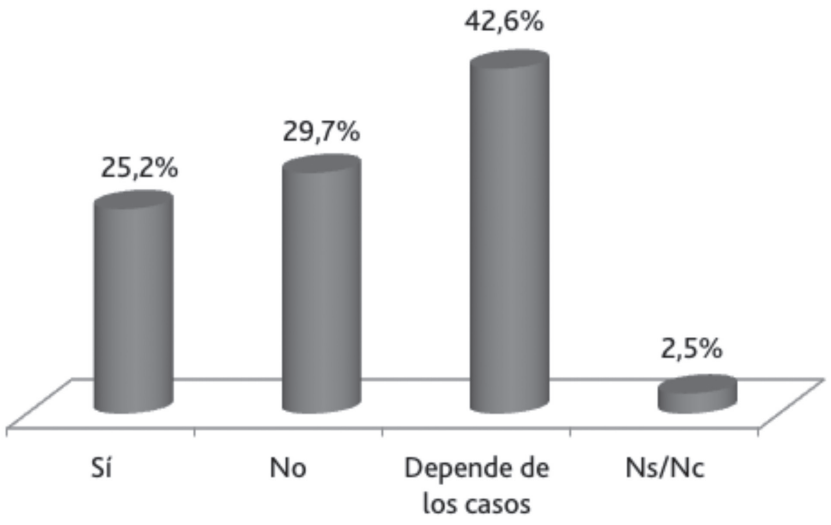



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 5 (respuesta múltiple).

## Comité de Empresa e información preferente

Un 29,7% de los entrevistados cree que no debe haber información preferente para los miembros del Comité de Empresa, aunque un 42,6% de las respuestas son: "depende de los casos", y un 25,2% responde con un "sí". Conviene tener en cuenta, en este aspecto, que la nueva legislación laboral española obliga a comunicar determinados asuntos al Comité antes que directamente a los trabajadores.

**¿Cree que los miembros del Comité de Empresa deben tener información preferente con respecto al resto de trabajadores?**



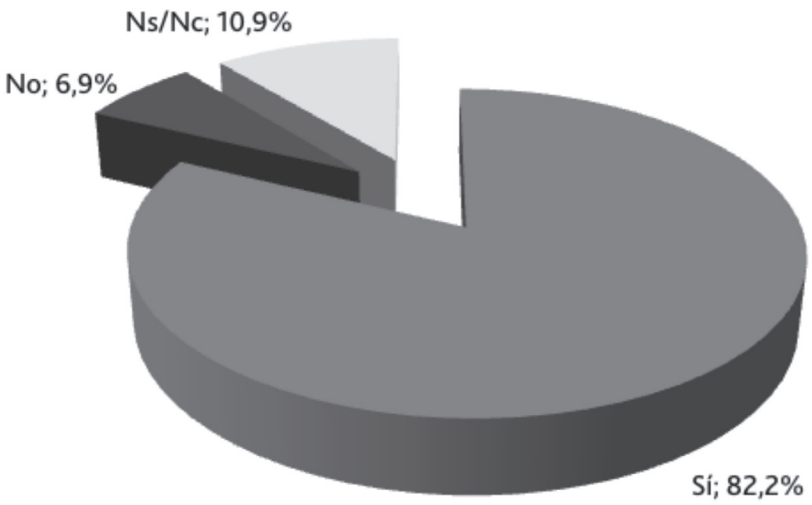

Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 6.

## Comunicación Interna planificada o no

El 82,2% de los entrevistados respondió que "sí", que conocían la existencia de una Comunicación Interna planificada. Este porcentaje desvela que los trabajadores entrevistados perciben que la empresa se preocupa por comunicarse con ellos. Quizás la llamada de atención está en que un 10,9% no sabe si dichos planes existen o no, porcentaje que se corresponde con

los trabajadores que están en categorías laborales inferiores. Esto pudiera ser indicativo de que el mayor esfuerzo en Comunicación Interna lo dedican las cotizadas españolas a las capas más cualificadas de sus plantillas.

**¿Está planificada la Comunicación Interna de su empresa?**

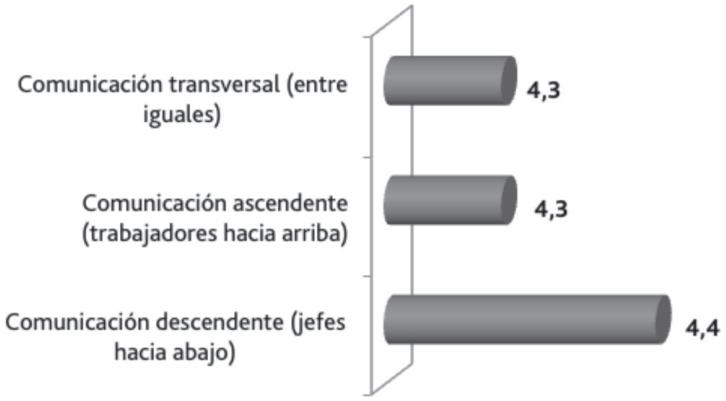



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 7.

## Importancia de los aspectos que conforman la Comunicación Interna

Con una nota media de 4,4 sobre 5, los entrevistados consideran que "la comunicación descendente es lo más importante dentro de una empresa". La comunicación transversal y la ascendente fueron puntuadas con notas ligeramente inferiores a la descendente (ambas 4,3, con unas centésimas de diferencia a favor de la ascendente). Confirma esto el interés mostrado en las primeras preguntas por la marcha de la empresa, en primer lugar, y por lo que los trabajadores quieren comunicar hacia arriba, en segundo.

**Importancia de los distintos aspectos de la Comunicación Interna**

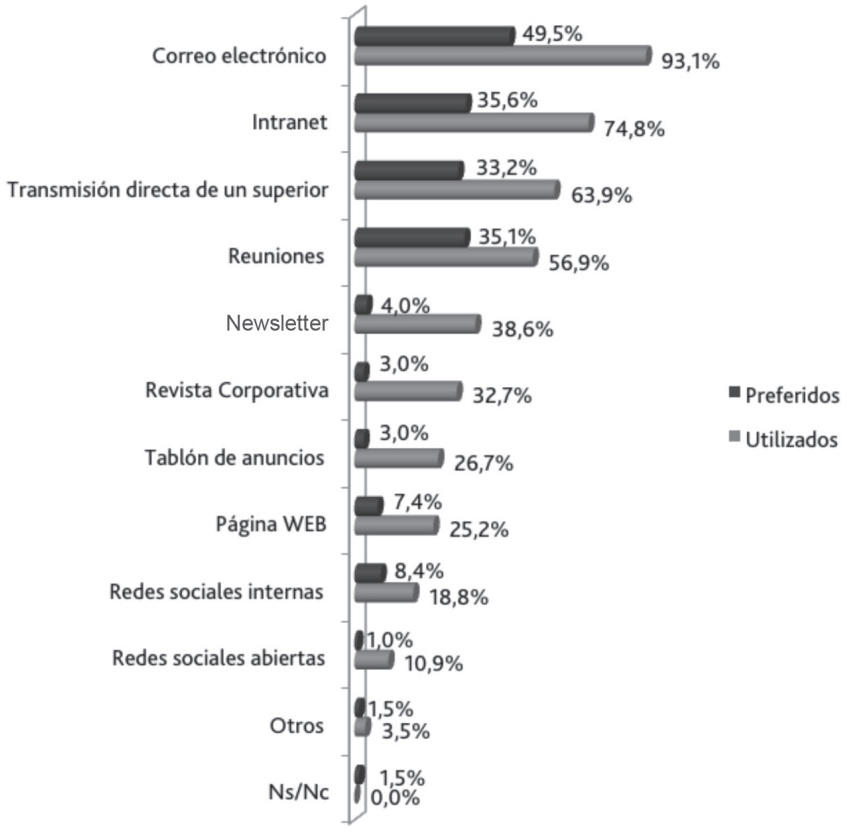



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 8 (calificaciones de 0 a 5).

## Vías de Comunicación Interna de una empresa y preferencias de los trabajadores

Correo electrónico e intranet, por este orden, son las vías más utilizadas por las compañías en sus procesos de Comunicación Interna y, a la vez, las consideradas de mayor utilidad por los trabajadores entrevistados (utilización: 93,1% y 74,8%; preferencia: 49,5% y 35,6%; respectivamente en ambos casos). Conviene tener en cuenta, para valorar los porcentajes, que la respuesta a estas preguntas es múltiple (un entrevistado puede dar más de una respuesta). En tercer lugar de las preferencias está la comunicación interpersonal mediante reuniones o la transmisión de un superior (35,1% y 33,2%), que es utilizada para un 56,9 y un 63,9%, respectivamente, de quienes respondieron a las preguntas. Desde otra perspectiva, la revista corporativa interna y las redes sociales abiertas son los soportes que mayor desequilibrio presentan entre uso y preferencia (se usan más que se prefieren). Siguen, por este orden, la *newsletter*, el tablón de anuncios y la página web (no la intranet). Y los que menor diferencia porcentual tienen entre utilizadas y preferidas, son, también por orden, las reuniones, el correo electrónico y la transmisión directa.

**¿Qué vías utiliza su empresa para comunicarse con usted y cuáles le parecen de mayor utilidad?**



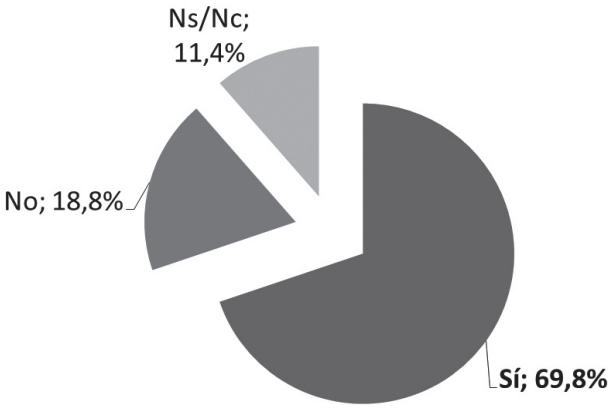

Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 9.

## Libertad de expresión dentro de una empresa

Casi un 70% de los trabajadores entrevistados considera que pueden expresarse libremente en su compañía sobre aquellos temas que les afectan o afectan al conjunto de la empresa. A estos trabajadores se les preguntó a continuación si estaba sistematizado el proceso de comunicación ascendente en su compañía mediante alguna herramienta definida para tal efecto. El buzón de sugerencias, con un 39,7% de las respuestas, fue identificado como el instrumento más común para hacer llegar sus comentarios a sus

superiores. Un aspecto a valorar es que un 8,5% de los entrevistados, aun considerando que en su empresa se puede opinar libremente, no perciben que este proceso esté sistematizado.

**"En su empresa, ¿puede opinar libremente sobre lo que le afecta?"**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 10.

**"Herramientas para que los trabajadores expresen sus opiniones en la empresa"**

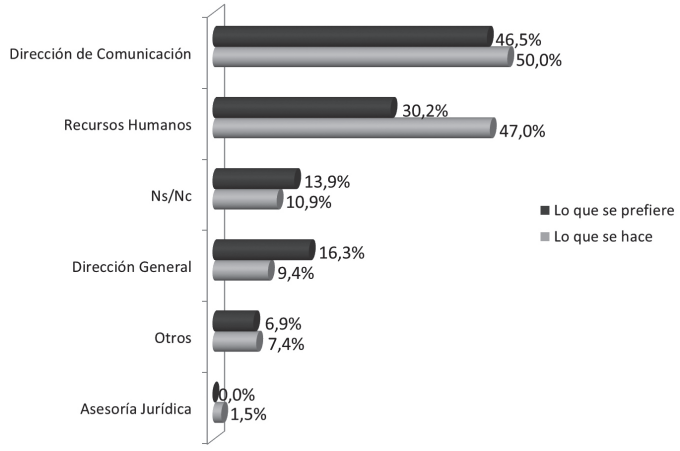



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 11.

## Quién comunica y quién cree que debería comunicar internamente en la empresa

A la hora de averiguar qué departamento dentro de la empresa era considerado por los trabajadores como el gestor prioritario de los procesos de Comunicación Interna, el departamento de Comunicación concita la mayor unanimidad. Por un lado es el que lidera la Comunicación Interna en la mayoría de las empresas (50%) y también el que se considera más adecuado para ejercer como emisor (46%). Pero los datos ponen de manifiesto que sólo en un caso las preferencias (quién debería remitir la comunicación) son superiores a las realidades (quién la emite en la actualidad): la dirección general. Los empleados solicitan claramente que el primer ejecutivo sea la persona que lidere la Comunicación Interna y eso, de momento, no parece ser lo que ocurre. Además, ante esta pregunta, debe tenerse en cuenta una respuesta muy repetida que, a la hora de valorar los resultados, se ha tabulado como "otros". Muchos de los entrevistados contestaron: "depende del asunto". La idea que subyace es que, por ejemplo, si se trata de aspectos laborales, quien tiene que informarles es la Dirección de Recursos Humanos.

**¿Qué departamento gestiona la Comunicación Interna en su empresa y quién debía gestionarlo?**

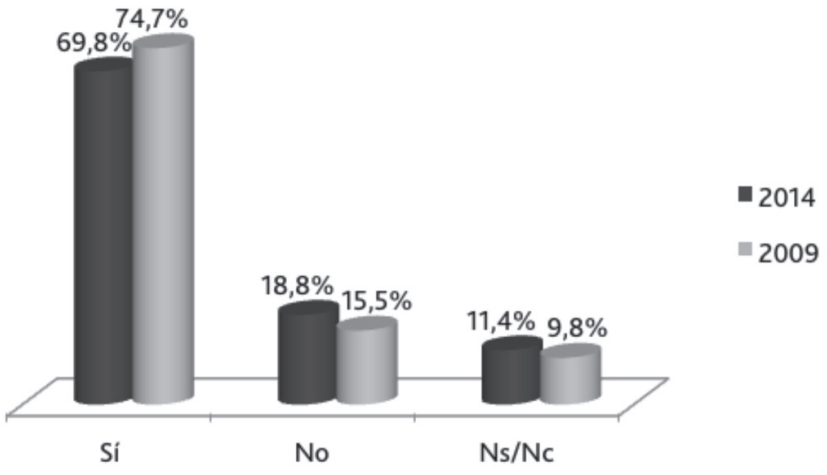



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 12.

## Datos comparados

En octubre de 2009, Estudio de Comunicación presentó otro estudio de estas mismas características, con el trabajo de campo realizado en la primavera de ese año. Muy escuetamente, cabe reseñar algunas de las principales conclusiones del análisis comparativo.

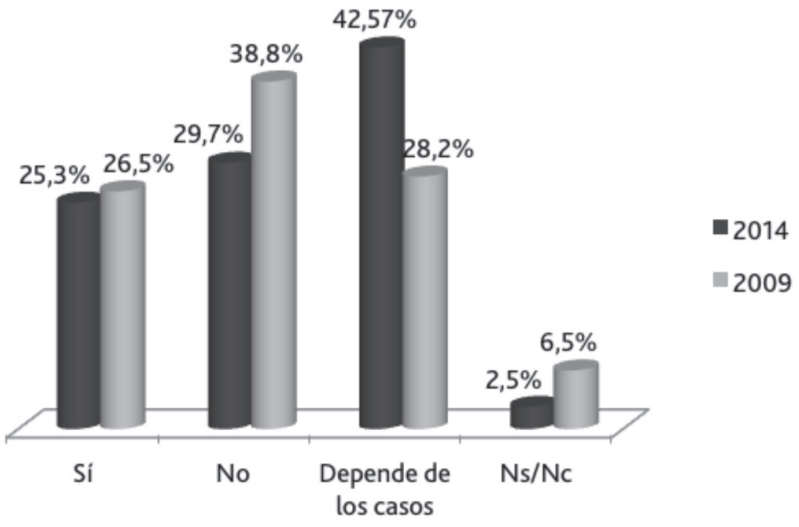
**Comunicación ascendente en la empresa**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 13.

- Baja la comunicación ascendente. Los trabajadores en 2014 creen que les escuchan menos que hace cinco años.

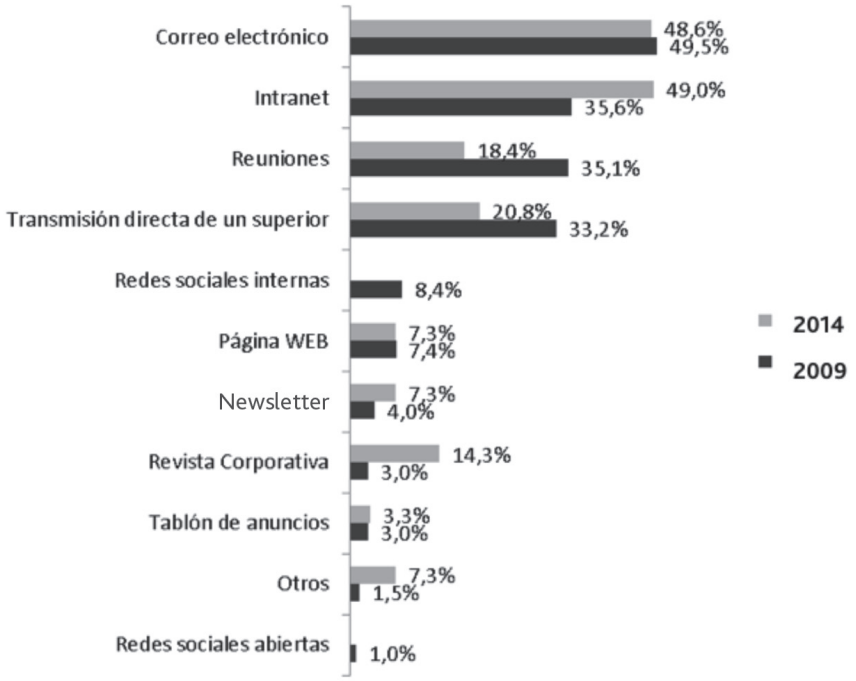
## Información preferente al Comité de empresa




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 14.

- Disminuye el número de trabajadores que creen que los Comités deben tener más información que el resto, pero crece la opinión de que sí la deben tener en "algunos casos", posiblemente pensando en las crisis vividas por las empresas los últimos años en España.

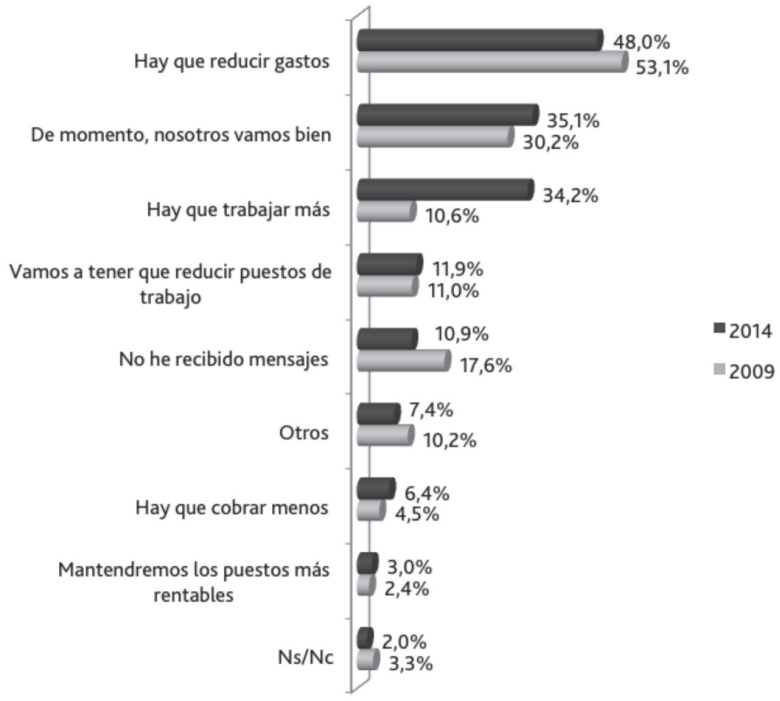
## Formas de Comunicación Interna preferidas




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 15.

- Crece el número de trabajadores que solicita más comunicación directa de sus jefes y más reuniones informativas.
- El correo electrónico sigue siendo el soporte de Comunicación Interna más valorado por los trabajadores y más usado por las empresas.
- Aparecen con más fuerza las redes sociales internas como soporte de comunicación (En 2009 no existían y en 2014 ya suponen el 18%).

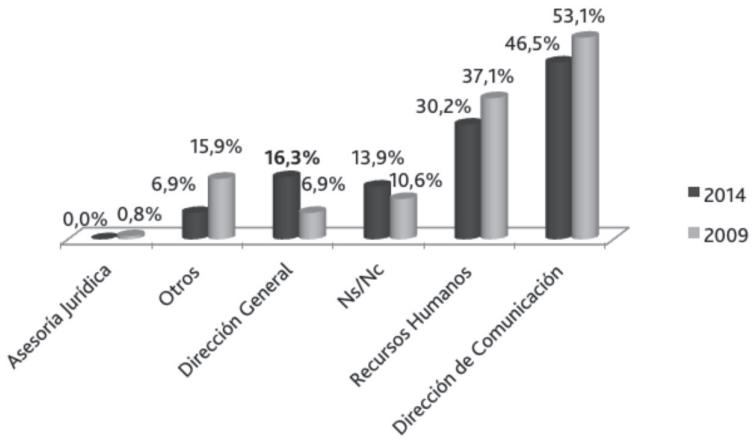
## Mensajes durante la crisis




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 16.

- Con la crisis, los trabajadores perciben que ha habido más comunicación, pero que el mensaje que más ha crecido ha sido "hay que trabajar más".

**Preferencias por el emisor de la Comunicación Interna**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 17.

- Se incrementa el número de trabajadores que reclaman un papel más activo del líder en la Comunicación Interna (pasan del 6,9% al 16,3%).

Las conclusiones de este estudio y la evolución que apuntan los estados de opinión aquí acreditados avalan la necesidad de dinamización de la Comunicación Interna en las empresas y las generalizadas expectativas favorables que el ejercicio de la misma despierta entre los diferentes *stakeholders* internos que intervienen en las distintas áreas de la empresa. Es evidente que el mensaje que se tiene que hacer llegar a los accionistas deberá ser diferente, tanto en su forma como en su contenido, al que se traslade a los empleados que trabajan en la compañía. Y que no habrá de ser igual el tono y el estilo de la comunicación empresarial utilizado cuando los destinatarios a los que se transmita la información más pertinente sean los directivos, los representantes sindicales o los proveedores y colaboradores externos. Se habrá de lograr que cada uno de estos públicos receptores de la Comunicación Interna perciba un mensaje único pero diferenciado, a la medida de cada uno de ellos. Siempre bajo el paraguas de un planteamiento global de Comunicación Interna que garantice la complementariedad integrada de todos los mensajes dentro del discurso corporativo básico, que refuerce su fiabilidad y coherencia, para obtener así el mayor crédito ante los diferentes públicos receptores de la comunicación a los que simultáneamente hay que dirigirse.

# CAPÍTULO 4

## Cuando los trabajadores son portavoces de la compañía

A medida que nos vamos familiarizando con la necesidad de generar mensajes que circulen por la empresa y de comunicarnos con los demás –para poder entendernos y entenderles– constatamos que una Comunicación Interna bien diseñada permite que los empleados se sientan partícipes de los proyectos y de la marcha de la empresa y que sean los mejores "embajadores de marca" hacia el exterior. Como declaraba Jaime Pérez Guerra, responsable de Comunicación de Airbus en España, en un artículo del diario económico *Expansión* publicado el 28 de enero de 2011: "La reputación de la empresa empieza por el propio trabajador, que se sienta protegido y lo transmita". "Cuando cuentas con empleados comprometidos, estás consiguiendo embajadores de tu empresa, que transmiten una buena imagen de la compañía y, además, ayudan en la atracción de talento", afirmaba Javier Cuesta, director de Marketing Corporativo y Comunicaciones de 3M en el mismo diario. Por su parte, el director de RRHH. de Famosa y miembro de la Junta Directiva de AEDIPE, Antonio Fernández Aguado aseguraba en el diario Cinco Días el 2 de abril de 2014, en un reportaje titulado "la Comunicación Interna en la empresa es fundamental", que: "Es necesario crear confianza en las personas" y "la comunicación debe ser una herramienta en uso de forma permanente en el interior de las empresas". En ese mismo diario, Martin Godino, socio director de Sagardoy Abogados aseguraba que "la Comunicación Interna en la empresa debe ser estratégica" y que todo lo que se comunica de forma interna "acaba saliendo fuera de la propia empresa" para bien y para mal.

A casi todo el mundo que se siente protagonista de algo en un determinado entorno le molesta mucho que las noticias que le conciernen, ya sean buenas o malas, le lleguen a destiempo y por canales alternativos o que percibe ajenos. Ese: "¿cómo es posible que yo no me haya enterado de eso hasta ahora?" o, peor aun, "¿pero cómo me he podido enterar de esto por la prensa?", son lamentos lógicos que podría entonar cualquiera, independientemente de la posición que ocupe dentro de la empresa. Pocos hechos disgustan tanto al personal como el enterarse de noticias de su empresa (cambios organizacionales, nuevas inversiones, fusiones, etc.) por medio de

entidades ajenas como la prensa, los proveedores, clientes o a veces hasta por medio de los competidores. Esto genera desilusión y lanza un inapelable mensaje subliminal que hace que el empleado no se sienta tomado en cuenta. Desde su punto de vista el mensaje recibido es claro: "no les importo".

En Estudio de Comunicación tenemos como un axioma el que los empleados tienen que ser los primeros receptores de la comunicación externa de su compañía y esto, que siempre es cierto, se convierte en dogma cuando llegan situaciones extremas. Es el caso, por ejemplo, de los despidos colectivos. Cuando una empresa textil del sector de lujo fue a presentar un Expediente de Regulación de Empleo para los trabajadores de su plantilla en España, vivimos momentos de angustia ante la llamada de un buen periodista al que alguien había puesto sobre la pista del tema. Nos llamó para confirmar que la empresa iba a realizar un ERE o despido masivo de trabajadores. La situación era realmente grave porque una filtración como esa, que finalmente pudimos evitar, habría tirado por tierra un concienzudo trabajo desarrollado por todo el equipo de la firma de moda –dirección, recursos humanos, departamento jurídico, comunicación y los asesores externos– para pilotar la comunicación al personal de una decisión tan importante y dramática para muchos miembros de la plantilla. Los planes incluían el detalle de las personas que tenían que informar, la hora a la que lo harían, el orden preciso de las reuniones en cascada, los argumentos a utilizar… pero nada de eso valía si no era la empresa la primera en informar a los empleados de la situación.

Cuando se habla de ampliar o mejorar los sistemas de Comunicación Interna en una compañía no todos son conscientes de la repercusión que ello puede llegar a tener en el funcionamiento de la empresa si se hace bien, tanto interna como externamente.

En la disposición espacial de ciertas organizaciones podemos observar como el área de dirección suele ser un castillo aislado en medio de sus instalaciones, mientras que los comedores de los empleados, los aseos, los sitios habilitados para tomar café… son lugares preferentemente abiertos para la transmisión fluida de mensajes en sentido horizontal. Algo equivalente ocurre respecto de la imagen que la empresa proyecta en el exterior. A menudo, lo que se dice fuera se sabe en la cafetería y en los pasillos mucho antes de que la dirección se decida por fin a difundirlo internamente.

## Comunicación con transparencia

Es obvio que una acertada política de RRHH debe romper definitivamente la dinámica oscurantista del pasado mediante la aplicación de una pedagogía continuada, en todos los niveles de la empresa, que estimule la transmisión regular de información ascendente y de calidad. Y esto sólo puede provocarlo la alta dirección, ya que, mientras el conjunto de los empleados no sea consciente de la importancia que tiene que den su opinión y que comuniquen sus ideas o sugerencias a sus compañeros o superiores –sabiendo que van a llegar efectivamente hasta lo más alto– no se puede pretender que digan lo que están viendo con sus propios ojos o lo que piensan. Si este proceso no se incentiva y se alienta, no se producirá espontáneamente ya que lo normal es que callen o escondan sus opiniones, por temor a que comunicarlo les reporte consecuencias negativas. Del mismo modo que mientras la alta dirección siga creyendo que cualquier cosa que ellos digan va a ser entendida y cumplida inmediatamente y sin discusión, porque sí, la probabilidad del fracaso en su gestión aumentará conforme descarrile o se suspenda la Comunicación Interna.

Muchos de los mayores desplomes económicos siempre han venido precedidos de los mayores silencios y la crisis nos ha enseñado que no basta con que uno tenga información y se la guarde para su provecho, ya que los demás también van teniendo sus propias fuentes y no deja de pasar que el último que se entera es, precisamente, el que se creía que lo sabía todo. Quien se guarda la información para sí mismo tiene aparentemente más bazas, pero no siempre es más eficaz en el trabajo que quien la distribuye y reparte convenientemente. No olvidemos pues, en estos casos, que si la dirección de una empresa busca la eficacia a través de la motivación, hoy en día los empleados que ejercen su profesión en las empresas exigen también un mayor conocimiento de las decisiones que les afectan y buscan una mayor participación en la organización de su trabajo. Lo decía Rosabeth Moss Kanter, profesora de Administración de Empresas de la Harvard Business School en una entrevista publicada en el diario Expansión: "Toda compañía dispone de activos ocultos, ideas que están en las mentes de los empleados pero que no se han puesto en marcha. En tiempos de crisis, es habitual que sólo las cúpulas tomen las principales decisiones estratégicas. Sin embargo, precisamente cuando hay proble-

mas, resulta muy importante utilizar las ideas de todos los miembros de la empresa, no sólo las de la junta directiva".

Las fusiones o adquisiciones de empresas constituyen un acontecimiento en la vida de una organización que genera incertidumbre y preocupación en sus integrantes, que temen un posible ajuste de empleo, o la pérdida de sus beneficios sociales. En esos momentos se suceden las comunicaciones informales, los rumores adquieren carta de naturaleza y se multiplican los recelos y la desconfianza. Es un momento clave en el que la empresa ha de hacer un gran esfuerzo por comunicar y buscar la implicación y compromiso de sus empleados. Estudio de Comunicación participó en el proceso de adquisición de la compañía estadounidense Talecris por la española Grifols, una empresa española líder en la fabricación de hemoderivados. En estrecha colaboración con los Directores de Recursos Humanos y de Comunicación de ambas empresas, tanto en España como en Estados Unidos, se preparó un detallado plan para que todos los empleados de las dos organizaciones conocieran la noticia por sus jefes directos al mismo tiempo que la operación se anunciaba a los mercados. Paralelamente se creó un detallado argumentario de preguntas y respuestas que pudiera clarificar la mayor parte de las dudas que se pudieran plantear los más de 11.000 empleados de ambas compañías en todo el mundo. Gracias a ese plan, que incluía la Comunicación Interna como un pilar relevante del proceso, se logró que la plantilla conociera una noticia tan importante de manera directa, clara y comprensible y que pudieran plantear sus dudas e inquietudes a la dirección. Grifols y Talecris protagonizaban así una excelente operación empresarial pero también un buen ejercicio de Comunicación Interna y motivación de sus equipos humanos.

## Interna y externamente creíbles

La Comunicación Interna es un instrumento necesario también para generar una buena imagen externa de la empresa y de los productos que comercializa o de los servicios que presta. Los directivos de cualquier compañía deben ser muy conscientes de que sus trabajadores pueden ser también accionistas de la empresa. Tampoco deben olvidar que, a menudo, algunos

son clientes directos o familiares de otros clientes y deberán tener en cuenta que puede darse en ellos la doble condición simultánea de empleados y vecinos que viven al lado de la fábrica o de la oficina… y, desde luego, que, en todo caso, son informalmente los portavoces "externos" de la compañía de quienes más se fían en su entorno, porque se supone que disponen de información directa y, por tanto, la más fiable y segura que se pueda obtener. Por todo ello, los empleados son también esenciales en la generación externa de imagen de cualquier compañía.

Lo que se cuenta dentro y lo que se comunica hacia el exterior debe ser coherente y esa coherencia llega a ser paradigmática en un tema que se repite cada año: la comunicación de resultados. Muchos responsables de Recursos Humanos saben perfectamente cómo un mensaje triunfalista, aunque se base en la realidad de las cifras, puede ser ventajoso de cara al exterior, pero resultar muy contraproducente cuando la dinámica interna de la compañía se encuentra, por ejemplo, en el momento de negociar un convenio laboral con los representantes de los trabajadores o cuando se les está pidiendo a éstos un esfuerzo de productividad o un reajuste de salarios. Antes de salir al exterior es necesario sopesar muy mucho cómo se va a leer internamente cualquier información transmitida.

Por otra parte, incluso cuando las comunicaciones no son tan singulares como la nota de resultados, la distribución interna de cualquier comunicado al exterior es una práctica higiénica que toda organización debería adoptar. Las notas de prensa que se remiten a los medios de comunicación deben ser sistemáticamente enviadas a los trabajadores para evitar que éstos se enteren "por la prensa" de lo que pasa en "su casa".

Sin embargo, ser bueno no basta, también hay que parecerlo. En este sentido, hay una anécdota que, pese a su aparente absurdo, refleja la realidad de cómo percibimos los hechos. Durante unos meses, después de realizar una auditoría y un plan de comunicación para un banco español, nos reuníamos periódicamente con su director de comunicación para ir pasando revista a la implementación del plan y aportar consejos concretos para temas específicos. En una de estas primeras reuniones le preguntamos al Dircom si había empezado a enviar sistemáticamente a los empleados las notas de prensa tal como se estipulaba en el Plan. Respuesta afirmativa; efectivamente, hacía semanas que toda la organización recibía puntualmente en su correo electrónico los comunicados al mismo tiempo que éstos se distribuían ex-

ternamente. Nuestra siguiente pregunta fue "¿y le has mandado un correo a la organización contando que les estás enviando las notas de prensa? La verdad es que el Dircom nos miró con asombro, debió pensar que la sugerencia era absurda e inútil, pero simplemente nos preguntó con educación: "¿Pero para qué les voy a contar que estoy haciendo algo que ellos ya saben que hago porque lo están recibiendo? No tiene mucha lógica". La verdad es que pese a sus reparos y ante nuestra insistencia, cedió y envió el correo anunciando que su departamento estaba enviando a todos los empleados las notas de prensa. Días después recibimos una llamada suya en la que nos decía que, increíblemente, después de enviar ese comunicado habían empezado a lloverle respuestas de empleados y directivos que felicitaban al departamento por haber acometido una acción tan positiva… A veces tan importante como hacer las cosas es contar que las estás haciendo.

Conceptos como credibilidad, transparencia, confianza, innovación, perseverancia son, por tanto, esenciales a la hora de gestionar la Comunicación Interna. Todos ellos son, también, imprescindibles y decisivos en la tarea de proyectar una imagen correcta de una compañía y difundir su realidad mediante la comunicación externa. Ambas, la Comunicación Interna y la externa, no dejan de ser facetas complementarias de una misma disciplina empresarial: la comunicación integral.

# CAPÍTULO 5

## Ética y reputación: el papel social de la empresa

La búsqueda exagerada de beneficios –en contra de los criterios y valores morales que deben sustentar toda relación humana– y las negativas consecuencias que tales comportamientos han acarreado al mundo empresarial y su imagen años atrás, son algunos de los factores que han propiciado que las más modernas tendencias del *management* se orienten en favor de la transparencia informativa; que esas tendencias vayan en la línea de instaurar y proteger la reputación corporativa, y que se promueva de forma decidida y constante la responsabilidad social en el seno de las empresas. Se atiende así a la ética como un valioso acervo de la cultura de cada empresa y se establecen mecanismos de gestión de esos valores para suscitar también el compromiso de todos los trabajadores con esos ideales compartidos.

Las empresas han pasado a ser conscientes de que no sólo tienen una finalidad económica, sino que desempeñan, además, una función social y que son entes sociales identificables a los que se les exige una obligada ejemplaridad. Como decía de forma muy ilustrativa un experto, "hoy en día son tan importantes los productos que fabrica una empresa como la empresa que fabrica los productos". No deja de ser significativo de ello la aparición sucesiva en los medios de noticias como la que recogía el diario español *El País* en su edición del 13 de enero de 2011, y en la que se daba cuenta de cómo un fondo de inversiones, el Boston Common, anunciaba su retirada de Cisco, fabricante de equipos de telecomunicaciones, por su "débil compromiso con los derechos humanos". Según la compañía inversora, la decisión fue tomada después de haber pedido insistentemente a Cisco más transparencia y la asunción de mayores responsabilidades en cuestiones esenciales que afectan a los derechos humanos. Cisco tiene en su carta corporativa un compromiso de código de conducta y un seguimiento ético de sus trabajadores.

La importancia que estas cuestiones están adquiriendo están derivando en la creación de índices bursátiles, para las compañías cotizadas, como el FTSE4Good, cuyo objetivo es medir el desempeño de las compañías que

cumplen con los estándares de responsabilidad corporativa conocidos globalmente. Algunas empresas que forman parte de ese índice en España son: BBVA, Banco Santander, Bankinter, BME, Iberdrola Renovables, Inditex, Repsol, Telefónica, Sol Meliá o Prosegur.

Hasta hace unos años los afanes filantrópicos de los propietarios se instrumentaban en paralelo a la actividad empresarial, a menudo de forma discreta y separada de las compañías, generalmente a través de fundaciones que eran las responsables de realizar esas labores ajenas a los objetivos y fines de la empresa. Hoy en día la Responsabilidad Social Corporativa se ha incorporado a las empresas como una realidad esencial de su identidad y de su cultura, además de constituir una forma de respuesta a los cada vez más amplios intereses particulares que plantea y demanda el conjunto de *stakeholders* con los que se relaciona. Ya no es sólo la empresa un instrumento para satisfacer las necesidades materiales de la persona a través de unos beneficios como accionista o de empleo remunerado, sino que ha pasado a ser un agente del desarrollo de los individuos y comunidades que trabajan en ellas.

Esta contribución empresarial al bien común y en especial al bien de los empleados es de carácter y naturaleza voluntaria, por encima de los mínimos legales de referencia para su actividad, lo cual ofrece claras oportunidades competitivas: persigue la excelencia en el seno de la empresa y presta especial atención a las condiciones de trabajo de las personas y a la mejora de la calidad de los procesos productivos. Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la RSC (Responsabilidad Social Corporativa) o la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) es el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas en la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores. La empresa se brinda de este modo a ofrecer a la sociedad sus aportaciones y ésta reclama una implicación social más allá de la rentabilidad. Es por tanto, también, una forma de gestión transversal en el ámbito de las relaciones de la empresa con la sociedad.

Ignacio Garralda, Presidente de la aseguradora española Mutua Madrileña, destacó el valor de la RSC durante su discurso al ser distinguido con la Medalla de Honor de la Real Academia Nacional de Medicina: "Hablar de Responsabilidad Social Corporativa es volver a comprender que la empresa

está interrelacionada fuertemente con la sociedad en la que opera y, por tanto, no puede mostrar una actitud de saberlo todo basándose únicamente en los resultados económicos. Esta interacción con la sociedad aumenta, desde el punto de vista externo, la reputación corporativa como un intangible de gran valor para la empresa. Todos los estudios de mercado muestran lo importante que es para una empresa que sus clientes se identifiquen con los valores que representa, y no sólo que estén satisfechos con la calidad de sus productos. Pero la reputación corporativa no se construye simplemente desarrollando actuaciones de orden social. Existe una condición indispensable para que se produzca este efecto positivo: la sociedad tiene que percibir que ese trabajo se está haciendo. La comunicación de esta forma de actuar tiene, así, una importancia crucial".

Un ejemplo de empresa comprometida con la RSC lo encontramos en México. Toshiba fomenta una política corporativa para trabajar "con un compromiso hacia el futuro" siguiendo las directrices de su matriz en Japón. El desarrollo de este concepto se materializa, por ejemplo, en su visión medioambiental 2050 que aspira a contribuir a resolver el problema del cambio climático, a través de sus actividades de negocio como el "Centro de la Gestión de Ciudadano Responsable Socialmente". Para lograr este objetivo, Toshiba promueve iniciativas encaminadas a reducir el impacto medioambiental de todos sus productos y actividades empresariales, haciendo un uso eficiente de los recursos y la gestión de sustancias químicas. Asimismo, la empresa también apoya las iniciativas de sus empleados encaminadas a realizar actividades en beneficio de las comunidades donde desarrolla su actividad y de protección del medio ambiente.

La asunción de la RSC o RSE como algo intrínseco a la actividad de la compañía va dando pasos hacia delante en el camino de una integración indisoluble con los fines de la empresa, que pasa a formar parte de su identidad corporativa. Se está evolucionando de ver estas políticas como un "añadido" a la actividad central de la compañía a percibirlas como algo esencial y además positivo para la consecución de los fines empresariales en su conjunto. Precisamente la acción de la Fundación SERES, Sociedad y Empresa Responsable, impulsa en España con vigor esa concepción de la RSE convencida de que ésta se debe integrar en los planteamientos estratégicos de la empresa. La RSE no es un lastre que merma los rendimientos de las compañías y sus empleados sino que cuando está diseñada estraté-

gicamente los impulsa y se produce un claro *win-win*. Es el caso de Repsol, que después de llevar a cabo un programa para incorporar a sus estaciones de servicio personal con minusvalías psíquicas, pudo comprobar cómo en aquellas donde se había realizado esta incorporación, mejoraban tanto la productividad como la satisfacción de los clientes. Dicho en pocas palabras, la empresa no sólo estaba "haciendo un favor" a la sociedad sino que, desarrollando una acción social responsable, conseguía objetivamente mejorar la consecución de sus fines empresariales.

Desde la óptica interna, la RSC plantea un reto de realidad y un reto de comunicación, para mantener informada a la plantilla y para hacerla partícipe de esta actividad y comprometida con su desarrollo.

## Canal confidencial para denuncias de malas prácticas

En el contexto de la Comunicación Interna es importante destacar la contribución de todos los miembros de una empresa al objetivo de preservar su reputación y participar activamente en este logro corporativo. Para ello es esencial la existencia de cauces específicos a través de los cuales poder ejercerlo.

Mal que pese, los Medios de Comunicación no han cesado de amplificar en todos estos años -en sus páginas de economía, primero, y en las secciones de tribunales, después- sonoros escándalos empresariales. Y al destapar el variado repertorio de irregularidades que tantas veces explican dramáticos fracasos, han surgido voces sensatas reclamando mecanismos de previsión que alerten a su debido tiempo de tales riesgos y que protejan a sus gestores involuntarios de la posibilidad de incurrir inconscientemente en graves responsabilidades societarias.

Cuando se trata de supuestos delitos de acciones contrarias a la ética, cualquier previsión para detectarlos y evitarlos es poca y cualquier cautela interna siempre resultará insuficiente dentro del complejo equilibrio que soporta el entramado de las organizaciones. La preocupación por este asunto es tal que, por ejemplo en España, el denominado "Código Unificado de Buen Gobierno", elaborado por una comisión de expertos en el año 2006 bajo los

auspicios de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, contemplaba ya entre sus recomendaciones que las empresas cotizadas adoptaran plataformas y sistemas de comunicación confidenciales para que los trabajadores que detectaran irregularidades dentro de las compañías tuvieran la oportunidad de ponerlas discretamente en conocimiento de la dirección sin que ello pudiera acarrearles represalias laborales ni de ningún otro género.

Hablamos, por tanto, de una sugerencia de hondo calado ético y de una iniciativa específica para implementar una modalidad de comunicación reservada y que habrá de circular por cauces excepcionalmente restringidos, siempre en sentido unidireccional, de abajo a arriba. A partir de esta recomendación tan expresa muchas de las grandes compañías cotizadas españolas se dispusieron a implantar en su seno estos canales confidenciales de denuncias que los anglosajones conocen con el término *whistleblower* (delator) y a través de los que se recogen y gestionan denuncias privadas para practicar la prevención de delitos, llegando algunas empresas, incluso, a dar cuenta en sus informes anuales de las estadísticas de utilización de tales cauces de comunicación.

En su edición del 21 de febrero de 2014 el diario económico Expansión incluía una crónica firmada por Gemma Martínez donde la redactora explicaba cómo Bankia (la entidad financiera receptora de los 22.400 millones de euros de dinero público prestados en el contexto de la reestructuración y recapitalización del sistema financiero español) había pasado a disponer de un canal confidencial de este tipo, al alcance de empleados y proveedores, para que sean estos quienes puedan destapar de forma reservada cualquier abuso que cometan sus consejeros, los miembros del comité de dirección o profesionales del Grupo.

De esta forma, cualquier administrador, trabajador o proveedor de Bankia puede alertar de posibles malas prácticas, ya sean tanto irregularidades contables como comportamientos que vulneren el código ético y de conducta de la Entidad, además de todas aquellas prácticas que sean contrarias al reglamento del consejo de administración y al Código Unificado de Buen Gobierno de la Comisión Nacional del Mercado de Valores.

Para ello la Entidad controlada por el Estado ha elaborado un reglamento que regula el funcionamiento de este canal. Como explica en su Memoria de 2013, allí se "fijan los mecanismos para la recepción, filtrado, clasifica-

ción y resolución de las denuncias recibidas, conforme a los criterios que la Agencia Española de Protección de Datos (APD) establece". En este sentido es importante destacar el hecho de que la citada agencia prohíbe el anonimato en las denuncias, por lo que quienes las formulen -ya sean empleados o proveedores- y quieran delatar a los infractores deberán identificarse, garantizando el banco que "solo se informará a las personas estrictamente necesarias en el proceso de investigación y resolución", es decir, al gestor responsable de esta función, que será quien las trasladará al Comité de Ética y Conducta de la entidad.

Este canal de comunicación confidencial discurre en paralelo al convencional servicio de atención al cliente, el otro cauce ya consolidado por el que discurre el flujo de las quejas que provengan de los propios clientes de la Entidad.

Los empleados pueden transmitir sus denuncias por tres vías alternativas: mediante una web específica a la que se accede desde la intranet del Banco, dirigiendo sus mensajes a una dirección de correo electrónico creada para tal fin, o haciéndolos llegar a una determinada dirección postal. Algo similar ocurre con los proveedores, que disponen del pertinente enlace en el portal del Banco para esta función.

El caso de Bankia reviste además la particularidad de que sus directivos han optado por la externalización de este servicio para garantizar, aún más, tanto la confidencialidad de los denunciantes como la garantía de independencia de los gestores responsables de una información tan delicada.

# PARTE II

## La práctica de la Comunicación Interna

6. La gestión de la Comunicación Interna
7. La Comunicación Interna y sus flujos
8. Análisis y Planificación de la Comunicación Interna
9. Herramientas de la web 2.0 para la Comunicación Interna
10. La Comunicación Interna en situaciones de crisis

# CAPÍTULO 6

## La gestión de la Comunicación Interna

La función de la Comunicación Interna –en cuanto a su ubicación en la estructura organizativa– se encuentra en muchas ocasiones en una situación un tanto indefinida, aunque por su creciente y reconocida importancia aspira a convertirse en una unidad funcional con peso propio dentro de la estructura de la empresa. Suele ser bastante común que su gestión se sitúe dentro del área de Recursos Humanos. Tampoco es raro encontrarnos con casos en los que forma parte de un área unificada que abarca toda la comunicación, tanto interna como externa. Esta situación suele darse en grandes corporaciones, mientras que en las pequeñas y medianas empresas son sus gerentes los que asumen las tareas propias de los responsables de la Comunicación Interna.

Como consultores con una larga experiencia en el mundo de la empresa, defendemos la Comunicación como una unidad, como un todo inseparable, ya que los diferentes públicos entre sí tienen una enorme permeabilidad y los mensajes que emite la empresa deben ser coherentes y difundirse de manera coordinada. Lo ideal, por tanto, es que el equipo que desempeñe esta función esté integrado en un departamento de comunicación global de la empresa, para garantizar la coherencia entre las acciones y mensajes a difundir hacia el exterior y el interior de la compañía. Sin embargo, para el desarrollo de sus funciones será fundamental contar con el apoyo y hasta la supervisión del departamento de Recursos Humanos y el respaldo del equipo directivo, a fin de que la información circule con toda naturalidad por los diferentes departamentos, delegaciones y niveles de la organización. Además, centralizar sus funciones en un solo departamento ayudará a crear una identidad corporativa homogénea en las empresas multinacionales o con áreas de negocio en distintas localizaciones geográficas.

Comunicación Interna y Recursos Humanos son dos funciones que deben caminar juntas, aunque operativamente los modelos que se apliquen sean muy variados y en muchos casos dependan también de la cualificación de los diferentes gestores de departamento.

## La Comunicación Interna involucra a todos

Cuando hablamos de comunicación en general y de Comunicación Interna en particular, muchos empresarios piensan todavía en los antiguos mecanismos convencionales de gestión de la publicidad y pretenden actuar y seguir actuando como siempre lo han hecho en este campo, es decir, primero buscan y eligen una buena agencia de publicidad que les convenza, convocan a su plana mayor y dan a continuación a sus ejecutivos un *briefing* de lo que quieren conseguir con los anuncios. Luego aprueban la creatividad. Después autorizan un presupuesto y se limitan a esperar a que los anuncios salgan publicados y tengan su efecto positivo en las ventas, lo que seguramente consiguen en muchas ocasiones.

El problema está en que otras facetas claves de la comunicación –como es la Comunicación Interna– no funcionan así, y no basta con contratar a un buen proveedor o fichar a un buen equipo de comunicación, asignarle un presupuesto y esperar a que la comunicación con los trabajadores dé sus resultados.

Mientras el equipo directivo no sea plenamente consciente de la necesidad de involucrarse en el ejercicio de la Comunicación Interna, es muy difícil que se obtengan resultados óptimos. No hay otra fórmula. El éxito de la comunicación depende esencialmente de la actitud de la alta dirección, del compromiso real para que los diferentes públicos conozcan nuestra compañía (la famosa transparencia) y de que, al conocerla, se sientan partícipes de ella, compartan sus logros y confíen en sus productos y servicios. Los líderes de las compañías tienen que involucrarse en el proceso, dedicarle tiempo y medios, y estimular a todos para que la comunicación forme parte del estilo de la Casa. Un equipo de profesionales de la comunicación bien cualificados y un directivo que participa en su desarrollo y "se lo cree", constituye la verdadera –tal vez, la única– clave del éxito en comunicación.

Uno de los ejemplos más claros del papel del liderazgo, lo pudimos ver en nuestro trabajo hace ya unos cuantos años cuando Juan Arena, que era el Consejero Delegado de Bankinter, un banco español muy dinámico e innovador, se puso a la cabeza de la introducción de nuevos canales de Comunicación Interna en su organización. Se editaba por entonces en el Banco

una pequeña revista para los empleados que había tenido gran aceptación, según revelaban las encuestas periódicas internas que se realizaban. Sin embargo, la estrella de la publicación empezó a declinar paulatinamente hasta que llegó a estar muy poco valorada. ¿Qué había pasado? Sencillamente que en el camino, la organización creó, en soporte informático, "foros" abiertos a la participación de los empleados y éstos se convirtieron en un canal en ebullición absolutamente participativo y exitoso en el momento en el que, de forma continuada y persistente, el Consejero Delegado –los sábados y los domingos incluidos– entraba en todos los foros, leía y dejaba sus aportaciones, unas veces para valorar las ideas expresadas por un empleado, otras para criticarlas o matizar algún concepto. El resultado fue apabullante: todo el mundo, absolutamente toda la plantilla del Banco, quería entrar y participar porque, de repente, el empleado de una oficina de cualquier localidad muy alejada de la sede corporativa, podía ver cómo su opinión era valorada o discutida por el mismísimo líder de la organización, con la enorme motivación que esto generaba. Finalmente la Entidad, con nuestro consejo, decidió "matar" la revista interna, porque ésta había encontrado en los foros liderados por el máximo ejecutivo, un sustituto inapreciable. Y porque el gasto en papel y distribución que suponía eran ya muy poco rentables para Bankinter.

## El "qué" desde el punto de vista del receptor

La Comunicación Interna abarca un amplísimo repertorio de mensajes que contribuyen a motivar a los miembros de una plantilla y a fortalecer su orgullo de pertenencia e identificación con la empresa. Conviene señalar de antemano la distinción que existe entre la comunicación operativa de una compañía –referida a órdenes y directrices de organización del trabajo– y la Comunicación Interna, que es la que tiene un objetivo corporativo. En este orden de cosas cabe diferenciar, además, dos tipos de mensajes en función de sus destinatarios:

- Los mensajes generales son aquellos que se envían para informar a toda la plantilla de la marcha de la empresa. Se emiten de forma indiscriminada por los diferentes canales descendentes y se trans-

miten para integrar al individuo en la organización, favoreciendo su identificación con el colectivo.

- Los mensajes segmentados, en cambio, son aquellos que van dirigidos a un subgrupo determinado de la plantilla, ya sea un departamento concreto, el cuadro directivo o los representantes sindicales, por ejemplo.

Es muy importante informar a la plantilla de las novedades y objetivos de la empresa, pero hay que ser selectivos, pensar qué es lo que realmente le interesa al "receptor" para evitar que el exceso de información superflua genere saturación o rechazo. Hay que aplicar a la Comunicación Interna los patrones del periodismo, elaborar noticias interesantes y contarlas bien, si no queremos quedarnos sin lectores. En el fondo es un problema de credibilidad y ésta actúa con idénticos parámetros tanto fuera como dentro de las organizaciones.

## El cuidado del fondo y la forma

Debemos comunicar con credibilidad, en un clima de confianza que permita a los directivos explicar qué se hace y por qué, de manera que se facilite a los receptores información veraz, en un tono y estilo de comunicación que denote cercanía. De ahí que la búsqueda de un tono objetivo, sereno, riguroso y atractivo sea un factor clave para acertar; lo difícil es encontrarlo, pero para eso está el trabajo especializado de los profesionales de la comunicación.

Toda Comunicación Interna bien gestionada tiene que ajustarse a un calendario de actuación definido y correctamente ejecutado en sus plazos. Si no, la Comunicación Interna se queda en una etérea aspiración, diariamente arrumbada por las urgencias de lo "importante" en el día a día.

Asimismo, los responsables de esta área tendrán que estar atentos y ser muy ágiles para adelantarse a las inquietudes, rumores o maledicencias. Esa rapidez es decisiva para ganar la partida a la inexactitud, al rumor y a la imagen no planificada, ya que tan importante como el propio mensaje y

el medio a través del cual se difunde es, muchas veces, escoger el momento idóneo para hacerlo. Como norma general es aconsejable anticipar la comunicación, haciendo de ésta un ejercicio preventivo ante los acontecimientos que puedan ocurrir dentro de la empresa.

# CAPÍTULO 7

## La Comunicación Interna y sus flujos

La comunicación consiste en trasladar un mensaje desde un determinado origen –emisor– hasta un destinatario –receptor– haciendo que la información circule y vaya de un extremo al otro sin pérdida de contenido. Este esquema elemental se complica cuando nos referimos a la Comunicación Interna dentro de una organización, ya que en ella todos sus componentes son, potencialmente y a la vez, origen y destino de esa información que circula y se cruza en múltiples sentidos.

Según quién emita los mensajes y el lugar que ocupa en la organización, la comunicación puede ser: descendente, ascendente u horizontal.

**Comunicación descendente:** Este tipo de comunicación se produce cuando los niveles superiores transmiten un mensaje a los niveles inferiores. Incluye información relacionada con la ejecución de los trabajos específicos o mensajes corporativos de cualquier tipo.

**Comunicación ascendente:** Es aquella que parte de los niveles inferiores de la empresa y circula de abajo a arriba. Por lo general son mensajes que se elevan por el canal previsto para hacer llegar a los órganos superiores las quejas, sugerencias e inquietudes de los trabajadores relativas al desempeño de sus tareas, informes sobre consecución de objetivos, etc. La comunicación ascendente suele emplearse también para confirmar la recepción de mensajes que circulan en sentido inverso. En ese caso, actúa como testigo de la emisión y recepción de informaciones difundidas en sentido descendente. La comunicación ascendente genera una retroalimentación positiva para dinamizar las relaciones internas, ya que la dirección obtiene la información adecuada para plantear métodos, sistemas y planes de trabajo que, en la medida en que se tiene en cuenta la opinión de la plantilla, nacen con un aval de credibilidad alto.

En situaciones de crisis, las comunicaciones de los empleados hacia la Dirección son de vital importancia, por cuanto gracias a ellas pueden aprovecharse los *inputs* que los trabajadores reciben del exterior (de los clientes,

sus familias, amigos, etc.) y tenerlos en cuenta a la hora de crear los mensajes que la dirección difunde a toda la plantilla.

**Comunicación horizontal:** Se produce entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel. Suele tener un carácter más episódico y para que funcione requiere dedicación, ante el riesgo de que los sujetos que lo alimenten lo consideren como una actividad prescindible. Sin embargo, el nacimiento y asimilación empresarial de las herramientas web 2.0 y el alto grado de aceptación que provocan en la mayoría de los públicos internos y especialmente los más jóvenes hacen que los canales horizontales hayan encontrado nuevas vías que son ágiles, económicas y fáciles de mantener técnicamente y que dinamizan enormemente la comunicación entre iguales, al tiempo que son útiles para la transmisión de mensajes ascendentes y descendentes.

Banco Santander, una de las diez primeras entidades financieras del mundo por valor en Bolsa, puso hace unos años en marcha una iniciativa de Comunicación Interna totalmente singular, en la que pudimos participar como consultores, y que es un ejemplo de comunicación ascendente-descendente muy eficaz. Se llamó "Carta al presidente" y mediante ella, Emilio Botín, Presidente de la Entidad, invitó a los 103.000 empleados que tenía el Grupo por entonces a que respondieran a su carta con otra en la que le sugirieran ideas, iniciativas y medidas que se podían adoptar o poner en marcha para mejorar el Banco, su funcionamiento y su servicio al cliente. Valía todo, cualquier idea, inquietud o sugerencia. Como era de esperar, la respuesta fue un éxito. Ante la invitación directa del Presidente, casi 2.600 empleados de todos los países respondieron a la invitación y dedicaron tiempo y esfuerzo a exponer sus ideas. Las cartas llegaron desde Brasil, Australia, Chile, España, México, Argentina… Algunas eran escuetas y concisas, otras ocupaban múltiples páginas y venían con abundante material gráfico con el que se ilustraban las afirmaciones del texto.

La respuesta de los empleados fue un éxito, pero el verdadero logro se consolidó conforme los empleados iban recibiendo las contestaciones a sus cartas porque, gracias a la genuina y convencida implicación del Presidente del Santander, todas las misivas fueron respondidas, siguiendo sus indicaciones directas, que se encargó de escribir en muchos casos de puño y letra sobre cada una de las cartas recibidas.

El balance de esta acción resultó altamente positivo. Por un lado, sirvió para darle cauce a multitud de inquietudes e ideas, muchas de las cuales acabaron reflejadas en la operativa del Banco y en acciones concretas que se llevaron a cabo. Por otro lado, actuó como un elemento de motivación porque las respuestas personalizadas de su Presidente sirvieron para que los empleados sintieran que formaban parte de una organización grande, pero en la que las distancias no impedían el diálogo directo con la más alta dirección. Además, fruto de esta iniciativa se desarrollaron cinco grandes proyectos: de banca de clientes, de recursos humanos, de riesgos, de tecnología y de marca.

## Canales formales e informales

Los canales de la Comunicación Interna se asemejan a una red de carreteras en cuya trama se cruzan trazados de distintos tamaños. Cuanto más grande sea la organización que deba soportarla, más difícil será su diseño, y más la necesidad de actualización constantemente.

En toda organización existen dos tipos de canales: los formales y los informales.

- Los **canales formales** son los cauces que funcionan dentro de una organización o empresa conforme a criterios jerárquicos y organizativos predeterminados.
- Los **canales informales** conforman una red paralela que, a diferencia de la anterior, vincula a los integrantes por afinidad o empatía, como resultado de la interacción humana. Son muy importantes en todas las organizaciones porque pueden servir también para fortalecer la cultura de la organización. El ejemplo más típico sería el que ofrecía la popular serie española de televisión *Camera Café*, en la que un grupo de empleados debatía sobre lo humano y lo divino delante de una máquina dispensadora de café. Una parodia que ponía en evidencia la importancia que revisten estas redes de comunicación informal para la transmisión de informaciones, reclamaciones y también rumores.

Algunos tienden a menospreciar los canales informales, considerando tan sólo su papel en la transmisión del rumor y su capacidad de reinterpretar la información oficial que circula por los canales reglados u oficiales. Sin embargo, canales formales e informales no son excluyentes sino complementarios, aunque ciertamente se pueden producir fricciones entre ellos. Bien utilizados, los canales informales pueden servir para corregir o matizar mensajes oficiales ambiguos o deficientes. La rapidez con la que circula la información por estas redes informales y la credibilidad de que gozan los emisores y transmisores de esta información debido a la amistad, liderazgo, proximidad o confianza, merecerían su toma en consideración por todo Director de Recursos Humanos o Director de Comunicación.

## Comunicación "en cascada": el rol del líder

La dirección de una empresa debe informar sobre todo aquello que le interesa a los receptores (los empleados) y, qué mejor para saber lo que les interesa, que preguntarles. La comunicación se genera cuando hay un emisor y un receptor que intercambian mensajes y no cuando un emisor se empeña en contar lo que quiere sin saber si el otro le escucha. Eso es "predicar en el desierto".

Cuando preguntamos a un trabajador cuál es la comunicación que considera más creíble, la gran mayoría responde: "la que recibo de mi jefe". Éste es el fundamento de que, en Comunicación Interna, uno de los métodos más eficaces para transmitir informaciones importantes (un plan estratégico, un cambio, una situación de crisis…) sea la *comunicación en cascada*, es decir que cada directivo transmita la información personalmente a los profesionales que de él dependen. En ese proceso, el equipo de comunicación debe fijar los mensajes, diseñar los procedimientos, crear los documentos base (presentaciones, vídeos, folletos…) realizar las convocatorias y formar a los portavoces; pero el directivo debe ser activo y participar, porque el protagonismo recae en él. Los resultados son abismalmente mejores que si la noticia se cuenta con un simple comunicado interno. Por supuesto que los directivos no nacen sabiendo comunicar y hay técnicas para hacer que la comunicación en cascada funcione. A los directivos hay que darles forma-

ción y técnicas adecuadas, pero el equipo debe funcionar, porque el piloto y el bólido no bastan por sí solos para llegar a la meta con posibilidades de triunfo.

Entre las fortalezas de la comunicación en cascada cabe señalar su particular adecuación para transmitir mensajes especializados; su calidez, por la proximidad que aporta y el contacto directo que establece entre los interlocutores, y la gran capacidad que brinda para fomentar el liderazgo natural de los directivos. Promueve, además, el flujo de la información bidireccional, tan deseada en la dinámica de las organizaciones. Como debilidades de la comunicación en cascada cabe señalar que quizás su efectividad esté excesivamente ligada a la habilidad del mando que transmite los mensajes y que, al ser una transmisión consecutiva, pueden producirse interferencias y "ruidos" no deseados en la configuración y circulación de los mensajes, debido a la incidencia del factor humano y sus subjetividades. Este debilitamiento del mensaje en los escalones sucesivos por los que desciende la comunicación actúa en contra de la deseada homogeneidad que debe caracterizar los mensajes que se transmitan por lo que, idealmente, la comunicación en cascada debe venir reforzada por canales institucionales (intranet, *Newsletter,* cartas, etc.) que refuerzan los mismos mensajes y lo hacen de una manera homogénea en toda la organización.

Una gran compañía eléctrica multinacional, Iberdrola, nos confió hace años un programa de comunicación en cascada que, con la sugerente denominación "Programa Comparte", tenía como objetivo primordial evaluar los resultados conseguidos en la aplicación del último Plan Estratégico y sensibilizar a la plantilla sobre los logros obtenidos y los retos pendientes. En el diseño de este plan de comunicación para cerca de 10.000 empleados de España y Latinoamérica (México y Brasil) se otorgó prioridad a diferentes aspectos.

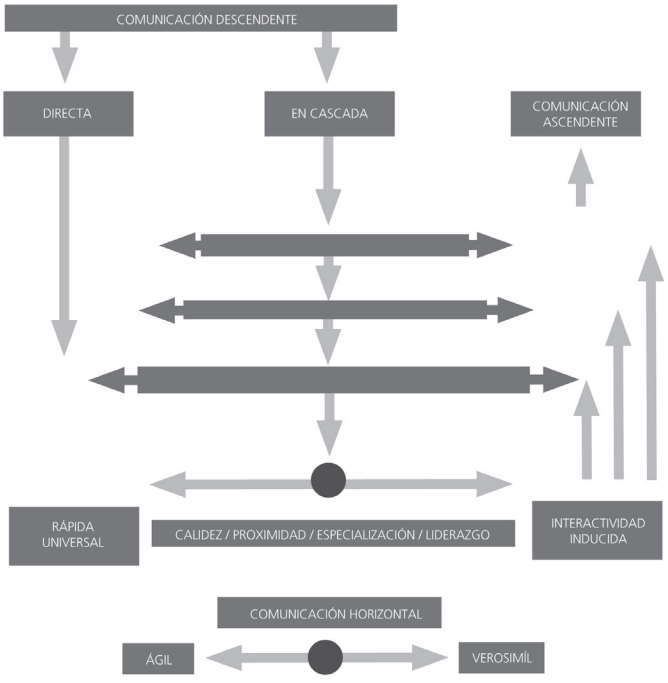
En primer lugar, la importancia de que el proceso de comunicación descendente por línea jerárquica se desencadenara desde la cúpula de la empresa para que resultara claro al conjunto de la organización la importancia que la dirección otorga a la comunicación y a la transmisión consecutiva de los mensajes.

Otro aspecto fundamental de esta iniciativa fue el desarrollo de paquetes informativos específicos para las reuniones que sirvieran para fijar los contenidos y en los que los mensajes se planteaban a dos niveles: un nivel de

contexto, en el que los mensajes resultaban válidos para toda la organización; un nivel segmentado o especializado, en el que los mensajes profundizaban en los objetivos por área de negocio. Dichos documentos contaban con unos niveles de legibilidad óptimos, una extensión razonable y estaban elaborados para fomentar y estimular el diálogo y la participación. Con el fin de evitar la discrecionalidad de los contactos y el corte en la transmisión que se puede producir en los últimos escalones de la cascada informativa, con la consiguiente pérdida o devaluación en los mensajes, se planteó la creación de una línea caliente atendida por responsables de Recursos Humanos de cada área de negocio para dar respuesta las dudas planteadas durante el proceso.

Igualmente, se establecieron mecanismos de evaluación y supervisión de las reuniones para conocer la opinión de los empleados, haciéndoles sentir al mismo tiempo que su opinión era requerida y tenida en cuenta.

**Los flujos de la Comunicación Interna**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 18.

## Interferencias en la Comunicación Interna

Como cualquier proceso comunicativo, la Comunicación Interna es susceptible de registrar distorsiones, ruidos o interferencias que menoscaban la correcta recepción del mensaje.

Algunos de estos problemas se derivan de la saturación o sobrecarga de información que circula por los canales y que dificulta o impide la correcta recepción de mensajes, que se pueden perder en la acumulación informativa. Un ejemplo muy habitual es el correo electrónico, un canal que recibe habitualmente tal avalancha de mensajes que a menudo sepulta o relega a un segundo término una comunicación prioritaria.

En otros casos, las deficiencias en el proceso comunicativo obedecen a la ausencia de un mecanismo de retroalimentación que permita conocer cómo se ha recibido un determinado mensaje. En muchas ocasiones, los directivos de las empresas apuestan por una comunicación unidireccional, porque es más cómoda y soslaya la crítica o el rechazo, pero rehúsan al mismo tiempo conocer la opinión del receptor de dicha comunicación.

Otro elemento distorsionador puede ser la incorrecta elección del canal. En una compañía muy conocida del sector de la distribución se preparó hace tiempo con sumo cuidado un programa de Comunicación Interna que se desencadenaría con un videocomunicado del consejero delegado. Sin embargo, nadie reparó en que casi tres cuartas partes de la plantilla carecían de altavoces en sus ordenadores para escuchar el discurso de su jefe.

En otras ocasiones, se apuesta por la creación de un canal específico, como un buzón de sugerencias, pero no se da continuidad a su funcionamiento o bien se descuida la respuesta a lo que se recibe, lo que se traduce en la desconfianza y en la desmotivación de los empleados.

También puede ocurrir que el canal es el adecuado pero el mensaje transmitido no es el idóneo. Si el mensaje es demasiado sintético o excesivamente largo y prolijo el receptor puede perder el interés y desconectar.

Los aspectos personales desempeñan también un papel fundamental a la hora de canalizar adecuadamente un mensaje. La comunicación se interrumpe en los flujos tanto ascendentes como descendentes por motivos

muy diversos: desde el temor del subordinado por expresar libremente sus comentarios u opiniones a su superior jerárquico, hasta la adopción de posturas defensivas a la hora de transmitir malas noticias.

La comunicación en cascada, por ejemplo, es, a menudo, susceptible de verse afectada por múltiples interferencias de factor humano, ya que es un proceso muy dependiente de la actitud de los mandos intermedios y de sus habilidades comunicativas. Para evitar esta amenaza, las organizaciones pueden impartir acciones formativas y fomentan el desarrollo de habilidades comunicativas. También establecer mecanismos que impidan la pérdida o devaluación del mensaje mediante acciones o soportes de refuerzo.

Las barreras lingüísticas, las diferencias culturales o factores emocionales como el estrés son otros tantos obstáculos que interfieren en la comunicación. Mención especial merece el rumor, un elemento que genera las principales disfunciones en los procesos de Comunicación Interna, precisamente por su propia naturaleza: circula por canales informales, se propaga rápidamente, es promovido o alentado por fuentes cercanas al receptor y que cuentan con su confianza, bien por amistad o proximidad.

# CAPÍTULO 8

## Análisis y planificación de la Comunicación Interna

## Análisis de comunicación

Muchas veces, cuando se aborda la comunicación empresarial, quienes la demandan desde la responsabilidad de la gestión esperan con impaciencia que se les hable de estrategia, de escenarios de crisis y de planes de contingencia… palabras clave en el contexto de un plan de comunicación mínimamente estructurado. En cambio, no suelen esperar con tanto agrado la obligada pausa previa que exige detenerse antes a analizar y planificar con seriedad y rigor el camino. Antes de diseñar un plan de comunicación a la medida de una empresa, es necesario hacer un chequeo previo para extraer el diagnóstico preciso sobre el que vertebrar las acciones de comunicación más pertinentes en cada caso. Ese es precisamente el objetivo principal de la auditoría de comunicación: detectar cuál es la imagen que la empresa cree que tiene, cuál es la que quiere tener y cuál es la que realmente proyecta hacia el colectivo interno y/o externo estudiado. Igualmente, la auditoría de comunicación, y en especial si es interna, debe poner sobre el tapete una serie de cuestiones de índole organizativa, de gestión de recursos humanos o de formación que tienen una incidencia directa sobre la imagen de la empresa.

Por tanto, en gran parte de las ocasiones es imprescindible realizar un buen examen que permita conocer la verdadera realidad del tejido comunicativo de una empresa y medir la eficacia en la gestión de la Comunicación Interna. Muchas empresas priman en este proceso el análisis del contenido de información y relegan aspectos esenciales para el éxito de esta misión: el análisis y comprobación de la eficacia de los canales de comunicación existentes y la valoración que hacen de ellos los empleados; la detección de obstáculos que perturben la recepción del mensaje o distorsionen su contenido; la identificación de agentes comunicativos entre los mandos intermedios y la comprensión por éstos de su relevancia como transmisores al resto de la organización, etc.

La auditoría de comunicación es un trabajo de tipo analítico y de investigación que reúne múltiples fuentes de datos y emplea diferentes técnicas de aproximación a los colectivos y realidades que debe estudiar. Las principales técnicas y métodos a emplear en ella son:

- Entrevistas personales.
- Reuniones de grupo.
- Encuestas.

Es importante que esta evaluación se efectúe con una muestra o una selección representativa de los empleados, de cada una de las áreas o departamentos, al menos los más significativos de su actividad, y de las redes verticales, horizontales o transversales que vertebran la Comunicación Interna de la empresa.

Junto a estas herramientas, la recopilación de materiales que aporten diverso tipo de información sobre la compañía es el otro pilar para el trabajo de auditoría. Desde la memoria anual a los manuales de identidad gráfica, pasando por el manual de bienvenida, revistas o boletines de Comunicación Interna y externa, recortes de prensa, circulares, documentos estratégicos, material de las últimas convenciones o reuniones de empresa, papelería, tarjetas, notas de prensa, etc. Es decir, cualquier soporte que nos permita inicialmente conocer la compañía y al final del proceso de análisis determinar si lo que queda reflejado en los distintos soporte de Comunicación Interna y externa es coherente o disonante con la imagen que la empresa quiere proyectar y que nos permita encontrar indicios de las posibles ineficiencias, errores y aciertos de los procesos de comunicación puestos en marcha.

Las líneas de este análisis tendrán una triple vertiente:

1. Determinar el posicionamiento de la compañía en su sector, la organización jerárquica y posición que ocupan los responsables de la comunicación en el organigrama, etc.
2. Analizar la imagen de la entidad (vista por los directivos, por los empleados, etc.).
3. Analizar la identidad corporativa y los soportes de comunicación (manuales, Intranet, foros, publicaciones, publicidad, etc.).

Los departamentos de Comunicación y Recursos Humanos de las empresas confían cada vez con mayor frecuencia la realización de esta "cartografía" comunicativa de su organización a "geógrafos experimentados", empresas

especializadas en este imprescindible proceso de diagnóstico, control y evaluación. Para diseñar con garantía un eficaz plan de Comunicación Interna es necesario saber de antemano qué herramientas, soportes y destinatarios de la comunicación existen en la empresa, y cuál es el grado de implicación en los mensajes que se trasladan por parte de sus receptores.

En la práctica, hay un factor determinante que hace aún más recomendable el que sea una compañía externa la que se encargue de realizar una auditoría de comunicación: la desconfianza del empleado. Los trabajadores de una empresa son mucho más reacios a hablar de la compañía o a criticarla si el que le pregunta es un compañero. Normalmente, los trabajadores se abren más a extraños, son más sinceros con ellos y menos influenciables en sus opiniones. Esto es fundamental para que la auditoría sea eficaz. Si los empleados engañan al entrevistador, la auditoría dará una imagen falsa de la empresa y, por tanto, el plan de comunicación que se elabore a partir de esa auditoría fracasará porque su punto de partida es erróneo.

Son muchas las empresas que acometen una auditoría de comunicación únicamente en momentos determinados de su trayectoria: una fusión, una compra, una reestructuración… son ocasiones propicias para sacar el termómetro y medir la temperatura de la Comunicación Interna. Se olvidan, sin embargo, de que una empresa es un organismo vivo y que la radiografía de hace unos años exige una actualización periódica. Tanto más en el contexto de cambio continuo en el que se desenvuelve la actual realidad social y económica. Como las auditorías financieras, la de comunicación debe ser una herramienta constante y convertirse en un elemento habitual para la adecuada gestión de la información en el entorno empresarial.

A modo de resumen, los expertos coinciden en que una auditoría de comunicación es el referente previo y punto de partida obligado para el diseño y redacción de todo plan de comunicación que quiera ser riguroso y realista, frente a quienes se dejan llevar por la idea de que un plan de Comunicación Interna se basa en la mera intuición "profesional" sobre el estado de la cuestión de quienes dirigen la empresa. Es necesario recurrir a la investigación antes de realizar la planificación, y es preciso estudiar el *feedback* después de desarrollar las acciones, para comprobar su efectividad y conocer la evolución de la situación.

Un ejemplo de trabajo de auditoría de comunicación fue el realizado por Cidot Estúdio de Comunicação en Portugal. Durante 3 meses, un equipo de consultores entrevistó a varios empleados de distintas áreas y responsabilidades de la constructora Zagope (perteneciente al grupo brasileño Andrade Gutierrez). En todos los casos, las entrevistas tuvieron un carácter abierto y confidencial, y estaban basadas en cuestionarios específicos cuyo objetivo era contrastar:

- La imagen que la empresa quería proyectar externamente e internamente.
- La imagen que la empresa tenía entre los empleados.
- La efectividad de la estrategia, los mecanismos y los soportes de Comunicación Interna y externa.

Después de analizar toda la información recopilada, así como los comentarios y sugerencias de los entrevistados, las conclusiones permitieron realizar un conjunto de recomendaciones que se plasmaron en un Plan de Comunicación Interna donde se definió la estrategia a seguir, los ejes y mensajes a transmitir, así como los soportes a desarrollar y las acciones a llevar a cabo. Gracias a la auditoría realizada, la empresa contó con una "foto" rigurosa de la Comunicación Interna y con ella pudo diseñar un plan realista y eficaz para comunicarse mejor con su plantilla.

## Plan de comunicación

Para gestionar con eficacia la Comunicación Interna de una empresa u organización es muy importante contar con un plan en el que se incluyan, entre otras cosas, la definición de los objetivos a alcanzar, la estrategia para lograrlos, los mensajes, la identificación de los públicos objetivo o grupos de interés de la compañía, las acciones que se vayan a desarrollar, la definición de los medios más adecuados y la aprobación de un presupuesto mínimo razonable. Es necesario, en suma, diseñar un plan de Comunicación Interna coherente con el plan estratégico general y el plan de comunicación externa de la compañía.

La comunicación es una actividad que de nada sirve si no se personaliza, si no se estudian convenientemente las necesidades de cada organización y sus circunstancias específicas, porque la comunicación es "un traje a medida". Hay técnicas de comunicación diversas para conseguir diferentes objetivos, pero cualquier acción perderá eficacia si no tenemos en cuenta que la comunicación es siempre un proyecto único y a medio plazo. En consecuencia, no valen planes estándar porque cada emisor, cada empresa es diferente y cada receptor, cada empleado, también lo es. Y no valen tampoco acciones aisladas porque la comunicación necesita tiempo y constancia para dar resultados. Sin duda es más eficaz una lluvia fina continuada que un chaparrón puntual.

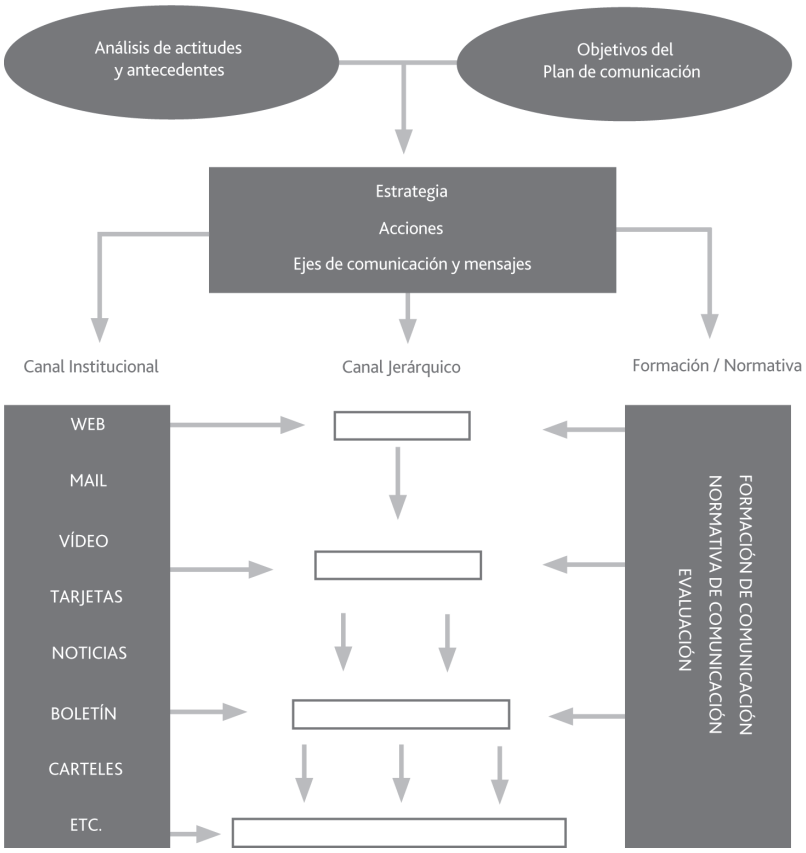
Todo plan de comunicación, en consecuencia, debe arrancar de los resultados de la investigación como prólogo necesario y punto de partida determinante. No es lo mismo diseñar un plan de Comunicación Interna para una empresa que nunca ha puesto en práctica esta actividad y que pueda percibirla, por tanto, como algo intranscendente, que hacerlo para una organización donde la comunicación ha alcanzado una fluidez desbordada e incontrolable. Como consecuencia de los datos obtenidos en la investigación, el plan de comunicación deberá fijar unos objetivos claros y concretos, a cuya consecución tenderán las acciones de comunicación propuestas. Posteriormente, deberemos medir periódicamente el estado de la Comunicación Interna para valorar el grado de cumplimiento del plan y la consecución de los objetivos establecidos en el mismo.

Nunca los objetivos deberán ir más allá de lo que sea razonable desde el punto de vista del presupuesto disponible, atendiendo al calendario establecido y en función de los recursos humanos y materiales puestos al alcance de la actividad. En función de esos objetivos el plan de comunicación deberá establecer los diferentes públicos segmentados a los que se dirigirá la comunicación, especificando las características y rasgos diferenciales de cada uno de los stakeholders destinatarios y su peculiar singularidad para, en atención de estas variables, modular, a la medida de cada uno de ellos, los contenidos de los mensajes y su propia formulación.

Fijados los objetivos y los destinatarios de la comunicación, el plan deberá detallar las acciones de comunicación que se propongan y los soportes de difusión a emplear para cada una de ellas. Un amplio abanico de instrumentos que van desde la Intranet hasta las reuniones informativas, los fo-

ros, las redes sociales, pasando por boletines, cartas, buzón de sugerencias, revistas internas y tablón de anuncios y a los que nos referiremos en el capítulo siguiente. También cabe señalar que todo plan de comunicación debe estar sometido a las pautas de un calendario, que deberá ser lo más preciso posible e incluir los departamentos o las personas responsables de las tareas a desarrollar, y un presupuesto específico, ya que es prácticamente imposible –pese a que algunos directivos parecen ignorarlo– acometer acciones de Comunicación Interna con presupuesto cero.

**Esquema funcional de un sistema de Comunicación Interna**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 19.

Dado que el objetivo del plan de comunicación es establecer un marco de actuación riguroso en el ámbito de la Comunicación Interna para el futuro, contemplará todas las acciones y medios que debería utilizar la compañía en materia de comunicación para lograr los objetivos propuestos. El plan de comunicación no debe ser una pieza estática sino que tiene que ser continuamente revisado por el equipo que se encargue de su gestión, dado que la comunicación es un hecho dinámico que debe estar caracterizada por su flexibilidad y por su capacidad para adaptarse a las prioridades y a los objetivos de cada momento o situación. Convengamos, pues, que la gestión de la comunicación debe estar presidida por la agilidad y necesita alimentarse de manera sistemática con las orientaciones de la alta dirección para reaccionar con acierto y celeridad ante los cambios que se produzcan tanto en la empresa como en su entorno.

Para elaborar todo plan de acciones hay que tener en cuenta que la comunicación implica técnicas, medios, soportes y sistemas complejos para difundir los mensajes. Resulta, por tanto, importante que en el plan se tenga en cuenta la estructura del equipo encargado de gestionar la Comunicación Interna y que éste esté dimensionado de forma adecuada para llevar a cabo los trabajos que se recogen en el plan. Es básico garantizar que el equipo tenga acceso a información de calidad y disponga de capacidad para transmitirla a los ámbitos internos, atendiendo a los objetivos definidos por la dirección de la compañía. Asimismo, han de quedar establecidas las portavocías, de manera que la difusión de la información a transmitir se concentre en un número reducido y definido de emisores, para evitar el riesgo de dispersión informativa e, incluso, la emisión de mensajes contradictorios. La existencia de múltiples portavoces no coordinados adecuadamente pone en peligro la necesaria homogeneidad del mensaje.

Esquemáticamente, todo plan de comunicación debe incluir:

- **Objetivos**. Para su elaboración se ha de tener en cuenta el momento por el que atraviesa la compañía, los procesos en marcha, la estrategia comercial vigente, etc. Los objetivos de la comunicación han de establecerse conjuntamente con la alta dirección de la compañía y han de estar alineados con sus objetivos estratégicos generales.
- **Estrategia de comunicación**. Implica establecer las prioridades y definir el modelo de comunicación que se pretende con el fin de conseguir los objetivos previamente definidos. Algunas premisas

que se deben tener en cuenta para la fijación de la estrategia son la orientación, coordinación e implicación de los directivos; la profesionalización de las tareas de Comunicación Interna; la búsqueda de la proactividad; la constancia informativa, etc.

- **Público objetivo.** Segmentados en función de factores como formación, localización geográfica, uso de ordenadores, áreas de trabajo, contacto o no con públicos externos, etc.
- **Ejes y mensajes**. Contenidos básicos de comunicación que se utilizarán de manera constante y reiterada en los diferentes soportes y en las intervenciones de los portavoces internos de la compañía.
- **Plan de Acciones**. Batería de acciones que se desarrollarán para conseguir los objetivos previstos y usando todos los canales disponibles.
- **Cronograma.** Calendario de acciones a llevar a cabo.
- **Presupuesto.** Detalle de costos de las acciones propuestas a lo largo del marco temporal establecido.

A la hora de realizar un plan de Comunicación Interna conviene, también, establecer un sistema de seguimiento de su marcha. Para ello, resulta muy útil crear un comité o grupo de trabajo que se encargue de supervisar, de forma periódica, el buen desarrollo de las actividades y de la consecución de los objetivos. Esto facilitará la modificación, si se considera oportuno, de los objetivos previstos o de la priorización de las acciones para, así, adaptar el plan a la realidad de cada momento.

Manpower Argentina, cuenta con 80 oficinas en este país y llevó a cabo un análisis inicial con el objetivo de conocer los flujos de comunicación de la organización, sus canales informativos y los soportes empleados. Las conclusiones de dicha auditoría sirvieron de base para el diseño de una estrategia de Comunicación Interna a medida que buscaba:

- Lograr que los empleados de la Compañía incrementaran su sentido de pertenencia a la misma.
- Obtener una mayor integración entre las áreas y una mejora en el trabajo en equipo.
- Alinear al personal con los valores, la visión y la filosofía de la Empresa.
- Promover que todos los niveles profesionales se sintieran protagonistas más que espectadores.

De esta manera, se desarrolló un Plan de Comunicación Interna con las siguientes líneas de actuación:

- Creación e institucionalización del Área de Comunicación Interna con un rol protagónico y transversal en el organigrama.
- Definición del perfil profesional necesario para liderar el área, detallando sus funciones y alcance.
- Desarrollo de una campaña interna de Identidad de Marca.
- Homogenización de los Ejes y Mensajes corporativos y formación de portavoces internos.
- Desarrollo y/o adecuación estratégica del formato y modo de uso de las diversas herramientas informativas: carteleras, buzón de sugerencia, *newsletter*, intranet, email, etc.
- Generación y/o adecuación de las acciones de Comunicación Interna *face to face*, considerándolas masivas, segmentadas y personalizadas (desayunos, voluntariados, reuniones, convención anual, etc.).

## Los soportes y vías más comunes

Los soportes por los que circula y se difunde la Comunicación Interna en el seno de una empresa u organización de cualquier tipo pueden ser muy variados. Es importante tener en cuenta que, al margen de los distintos soportes que se vayan a emplear, éstos deben estar coordinados entre sí. De esta manera lograremos dar homogeneidad al contenido de la información y que su distribución sea la debida y se haga en los tiempos marcados. De no ser así, un soporte dirá una cosa y otro dirá otra, o lo hará a destiempo. El resultado de un desajuste semejante no es otro que el de generar una mayor confusión entre los distintos públicos internos. Los soportes de Comunicación Interna deben ser complementarios entre sí para multiplicar su eficacia y lograr que el mensaje llegue con la mayor nitidez y amplitud posibles. La reiteración en el mensaje es imprescindible para la óptima captación del mismo. Los distintos tipos de soportes deben ajustarse a los distintos tipos de mensajes que se van a lanzar así como a sus diferentes destinatarios. Estos soportes deben estar coordinados y los procesos de Comunicación Interna deben complementarse entre sí, para multiplicar así su eficacia a la hora de transmitir los mensajes con mayor nitidez y ampli-

tud. Repasemos brevemente los soportes más utilizados en Comunicación Interna y sus peculiaridades.

## Reuniones informativas

Constituyen un instrumento de comunicación de gran eficacia movilizadora. Pueden adaptarse al formato de reuniones de carácter general, convenciones, o bien al de reuniones de grupo más reducidas, o aquellas otras en las que la transmisión de los mensajes se realice mediante la interlocución directa propia de los sistemas de comunicación descendente. Estas últimas, como ya hemos señalado en otros capítulos, ofrecen la máxima credibilidad y eficacia a juicio mayoritario de los empleados. Como principales ventajas de las reuniones informativas está el hecho de que suponen una comunicación directa, en la que el público objetivo recibe la información de primera mano, dan la oportunidad de interactuar en su desarrollo y el mensaje que se transmite tiene un mayor impacto que si se hiciera por otros medios. Como desventajas cabría señalar que requieren una preparación cuidadosa; que se pueden generar momentos de tensión, y que no siempre todos los interlocutores que intervienen en las mismas tienen la debida capacidad y dotes de comunicación. Es importante que en este tipo de reuniones se cuente con un material escrito de apoyo al mensaje, que la convocatoria se haga con un orden del día preciso y que, a posteriori, se facilite un resumen escrito de lo tratado y transmitido en cada reunión. También es imprescindible la presencia de un directivo que ordene y dirija la reunión para poder establecer un contenido preciso, y un desarrollo coherente de las intervenciones y la necesaria concreción de las principales conclusiones.

## Buzón de sugerencias

La apertura de un cauce institucional regular de sugerencias para que los empleados puedan dirigirse de forma directa a la cúpula de la compañía es un medio muy utilizado para dinamizar la Comunicación Interna en el –difícil y siempre deseado– sentido ascendente de la comunicación. Es un sistema que permite la participación de todos, admitiendo la doble variante

de un buzón de sugerencias físico o electrónico. Hoy en día las normativas estrictas tienden a romperse y los medios electrónicos aportan mayor flexibilidad. De una parte es necesario dejar claro su funcionamiento y estimular su uso frente a los temores y reticencias que pudiera despertar. Se deben examinar y responder todas las sugerencias recibidas y es muy aconsejable dar publicidad a los logros o acuerdos que surjan como consecuencia de ellas. En determinados casos, se puede sugerir mantener oculta la identidad del emisor de la información para minimizar las reticencias a corregir lo que un empleado puede pensar que es mejorable, por ejemplo, en la gestión de la compañía.

## Cartas de la dirección

Es un canal que encierra cierta solemnidad, pero es bueno que se convierta en un hito periódico de comunicación, en una costumbre. Se trata de un soporte rápido y económico y cuya lectura está prácticamente garantizada. Las cartas deben ser breves, redactadas con sencillez y concentradas en un mensaje importante, como pudiera ser la publicación de los resultados de la compañía, la presentación de la memoria anual o la entrega de un galardón a la empresa.

Un ejemplo claro lo vivimos con el CEO de una empresa española. Ocurría lo siguiente: Unipapel (hoy Adveo), multinacional española con más de 1.000 empleados repartidos en varios países, se disponía a vender el 50% de su participación en la *joint venture* Ofiservice a su socio francés Lyreco. La venta se producía a un precio excelente, que aportaba una plusvalía elevada a la española. La noticia era buena en sí, pero podía ser entendida de dos formas: como una necesidad de "hacer caja" para resolver problemas financieros y mantener la actividad en momentos de crisis sectorial, o bien, como lo que era, una oportunidad en la que Unipapel aprovechaba una buena oferta empresarial para realizar plusvalías, desinvertir en un activo no estratégico y acelerar así el proceso de internacionalización mediante compras selectivas en mercados con mayor potencial de negocio y recorrido. El CEO quiso explicar la operación con el triple objetivo de informar internamente antes de que los trabajadores se enteraran de forma indirecta por la prensa, evitar rumores en torno a la venta y motivar y sumar volun-

tades al proyecto de internacionalización. El gesto fue entendido por todos, los objetivos se consiguieron y los empleados agradecieron que el máximo ejecutivo de la Compañía abriera una línea de comunicación directa con ellos. La venta de Ofiservice ha servido de ejemplo a Unipapel que ha valorado la experiencia y ahora dedica más tiempo y recursos a la comunicación con sus públicos internos. Una carta a la plantilla de Unipapel y otra a los empleados de Ofiservice permitieron explicar al conjunto de trabajadores el objetivo de la venta y agradecer la colaboración de aquellos empleados que abandonaban la Empresa. La comunicación se completó con una serie de conference call para que "en cascada" se difundiera una serie de mensajes "ad hoc" al equipo directivo, mandos intermedios y directores de fábrica, asegurando con la confección de algunos argumentarios la unidad de mensaje ante posibles inquietudes de clientes, distribuidores y proveedores.

## El videocomunicado

Es en realidad una variante de la carta de la dirección, aunque en un soporte audiovisual. Evidentemente es más impactante y eficaz, porque la imagen otorga una mayor calidez al mensaje y permite trasmitir mejor sentimientos como alegría, preocupación, etc.

## Boletín (*Newsletter*)

Las revistas internas, si gozan de fiabilidad, son un excelente instrumento para trasladar a los trabajadores las novedades acaecidas en la organización. Es aconsejable que estén abiertas a la colaboración de los empleados. Amper, empresa española del sector de las tecnologías de la información, con la que Estudio de Comunicación colaboró, optó por crear un comité de redacción en el que participaron personas pertenecientes a distintos departamentos y unidades de la Compañía con el fin de buscar la mayor participación posible de sus miembros. Se cumplía, además, el objetivo pretendido por su CEO, Manuel Márquez, de hacer más cercanos sus contenidos a los verdaderos intereses e inquietudes de los "lectores" internos.

Es imprescindible dotar a las *newsletter*s de un tono informativo profesional, periodístico, y evitar el tono triunfalista o paternalista en sus contenidos. Entre los inconvenientes de este soporte (casi siempre menores que sus ventajas) están los costes de edición que, no obstante, se pueden aquilatar; el hecho de que consuman recursos especializados en cuanto a maquetación y redacción, y el desfase temporal existente entre la emisión de la información y su recepción por los destinatarios. La tendencia actual de las revistas corporativas es que deben analizar la noticia y, fundamentalmente, poner caras a las personas que integran la organización. Los responsables de comunicación han constatado la gran eficacia de este medio como herramienta de comunicación directa. Son utilizadas no sólo para reforzar la imagen de marca y la imagen corporativa sino también para establecer un vínculo de comunicación estable con los empleados, para presentar lo nuevo, para transmitir la filosofía de empresa y los compromisos sociales, para diferenciarse de la competencia, etc.

Existe otro elemento a tener en cuenta. Hay empresas que han optado por enviar las *newsletter* a las casas de los empleados, considerando que, de esta manera, se consigue, además, informar e involucrar a toda la familia en la creación del sentido de pertenencia.

El caso de Santander Consumer Finance, unidad del Banco que, entre otras cosas, es responsable de las facilidades de financiación que los concesionarios de automóviles ofrecen a sus clientes a la hora de comprar un coche, puede servir de ejemplo ilustrativo. Santander Consumer Finance lanzó una revista propia y organizó un congreso en Lanzarote para que los responsables de cada uno de los 15 países en los que tenía presencia por aquel entonces, a mediados de 2007, se conocieran e intercambiaran información sobre el negocio. Esta unidad, estructurada en cuatro grandes áreas geográficas que encuadran a los 15 países, debía sortear, entre otras, diferencias tan notables como las del idioma y las idiosincrasias propias de cada territorio. Por tanto, existía una necesidad notable de Comunicación Interna en el seno de esta unidad para intercambiar información y metodología que pudieran ser decisivas en el desarrollo del negocio y dos aspectos fundamentales del mismo: aumentar las ventas y minimizar los riesgos existentes en la concesión de esos créditos de financiación a clientes que podían incurrir en impagos a lo largo de la vida del crédito.

El departamento de Comunicación Interna de Santander organizó un congreso para que los responsables regionales de Santander Consumer Finance se conocieran entre sí, intercambiaran sus experiencias al frente de cada país y supieran de primera mano los objetivos marcados por los responsables generales de la unidad. Para apoyar ese congreso, se lanzó una revista cuya cabecera era SCF News en la que se recogían, entre otras cosas, los objetivos comunes marcados por el CEO de la unidad, Juan Rodríguez Inciarte. Además, la revista incluía casos concretos de clientes del Banco que comentaban su relación con el mismo y detallaban cómo la Entidad había satisfecho las necesidades que su negocio demandaba.

El congreso fue un éxito y la revista SCF News "se agotó de los quioscos" del hotel en el que se celebraba. La revista estaba escrita en inglés, como idioma común para los 15 países, y su contenido incluía desde información sobre Santander Consumer Finance en el mundo, a una entrevista con el CEO de la unidad, pasando por una ficha de cada miembro del equipo gestor. Además, SCF News tenía un enfoque muy práctico y estaba elaborada de manera muy periodística al incluir reportajes y entrecomillados de casos de clientes del Banco.

## Intranet

Poco a poco se ha ido consolidando como el canal de Comunicación Interna por excelencia en la empresa. La comunicación directa sigue siendo la preferida por los empleados, pero las nuevas tecnologías figuran ya como la segunda opción, estando muy igualados los canales Intranet y el correo electrónico. Indagaremos más en este soporte a lo largo del capítulo siguiente, pero baste destacar aquí que la Intranet puede dar cabida a todos los documentos internos (*newsletter*, manual de bienvenida, normativa interna, manual de identidad corporativa, directorios, etc.), fomentar la comunicación interdepartamental y la transmisión de conocimiento (foros y chats internos, blogs corporativos) y que tiene como grandes ventajas su rapidez y economía. Como inconvenientes citaremos su carácter virtual y la barrera de acceso que implica el hecho de que no todos los empleados de una empresa disponen de PC.

## Foros

Constituyen un buen instrumento de comunicación horizontal y ascendente, aunque sólo se convierten en un canal válido si lo impulsa la alta dirección o un reconocido erudito en la materia a tratar. Es fundamental que exista un conductor con una gran capacidad de liderazgo. Los foros permiten que la opinión de cualquiera llegue a todos, incluyendo la dirección, y tienen como ventaja destacable el que fomentan una comunicación espontánea y creíble. Como principal desventaja cabe señalar que la empresa carece de control sobre los contenidos y que sólo son accesibles para el personal con PC.

## Manual de bienvenida

La existencia de un claro y completo Manual de bienvenida aporta una rápida operatividad al empleado que se incorpora y le permite adquirir los conocimientos necesarios para ser eficiente y rentable para la compañía lo antes posible. Y le transmite, además, un sentimiento de orgullosa pertenencia, con lo que se promueve su autoestima y se amortigua el temor del interesado a equivocarse. El primer día de oficina no deja de ser un pequeño trauma por el que todo trabajador, desde el becario hasta el directivo, debe pasar. El nuevo empleado llega a la compañía sin saber, si quiera, cuál es su mesa. En el mejor de los casos, alguien amablemente le acompaña desde la recepción a su nueva ubicación, se sienta, enciende el ordenador y… ¡oh sorpresa! No hay acceso. Se puede decir que, en la mayoría de las ocasiones, sabe para qué fue contratado y es experto en la materia –por algo pasó el proceso de selección– pero lo demás es un misterio. Incluso partiendo de la base de que la empresa ha hecho previamente los deberes y el "nuevo" cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo – teléfono, uso del ordenador, cuenta de correo electrónico, acceso a la información necesaria en red–, la productividad de un recién llegado en sus primeros días suele ser muy baja. Pasa horas intentando memorizar los nombres, puesto y funciones de no sólo sus compañeros de departamento sino de toda una planta. Y el resto del tiempo lo invierte en preguntar los hábitos y costumbres de la empresa: horarios, uso de las zonas comunes

como la cafetería y las salas de reuniones, tiempos de descanso, indumentaria…El primer día, y presumiblemente algunos más, el nuevo empleado se sentirá desconcertado e incómodo.

Bien distinto es si la empresa favorece una acogida planificada y organizada, que ayude al recién llegado a comprender la actividad, estructura y objetivos de la compañía y facilite su inserción con un Manual de bienvenida que incluya toda la información básica e imprescindible para el buen desarrollo de sus funciones. La empresa conseguiría así ofrecerle una visión adecuada de lo que es la compañía: su historia, cultura corporativa, áreas de negocio, órganos de gobierno, etc. En definitiva, la elaboración de un buen Manual de bienvenida es para las compañías una inversión muy rentable, si se tiene en cuenta que acorta el periodo de aclimatación y, por ello, el de improductividad de cada nuevo empleado; facilita la correcta transmisión de la imagen corporativa; fomenta el orgullo de pertenencia entre la plantilla –una verdadera ventaja de cara a ser más o menos permeable a rumores que perjudican a la compañía–, y facilita el trabajo en equipo.

El citado Manual debe ser visto como una herramienta de apoyo dentro del "plan de bienvenida" al nuevo empleado. Un plan en el que se pueden incluir acciones de comunicación muy diversas, como propiciar una entrevista de bienvenida con un directivo; la adopción de un padrinazgo o la adjudicación de un tutor para el nuevo empleado; el visionado de un video corporativo o soportes afines, el suministro de documentos impresos, como el folleto de prestigio y la memoria anual, así como gestos de cordialidad como tomar un café con el nuevo empleado. Como características formales que debe reunir, cabe señalar que la presentación del Manual de bienvenida debe ser sencilla, pedagógica, acorde con la imagen de la compañía, actualizable y cercana.

La estructura y contenidos básicos de un Manual de bienvenida son: presentación de la organización; historia y principales hitos; estructura y sociedades; órganos de gestión; departamentos y organigrama de funciones; recursos humanos; política de actuación, cultura y valores; actividades y productos; catálogo de soportes de comunicación; direcciones y teléfonos; reglamentos de régimen interior; normas de seguridad; plano de las instalaciones, etc.

## Manual de cultura corporativa

El establecimiento de una cultura corporativa constituye un pilar sobre el que las organizaciones se apoyan para ser competitivas y tratar de asegurar el éxito. El Manual de cultura corporativa es un documento que busca servir de guía y sistematizar los procesos de actuación del conjunto de los empleados de una compañía con el fin de alinearlos con su misión, visión y valores, de manera que pueda beneficiarse el conjunto de la organización. Generalmente parte de la definición de lo que la empresa es y de lo que quiere ser, para proponer modelos de actuación y de conducta de los empleados, independientemente del nivel en el que se encuentren situados dentro de su organigrama, para conseguir los objetivos previstos. En definitiva, este Manual recoge todos aquellos aspectos que definen a la compañía y que han de ser conocidos y compartidos por todos los miembros del equipo.

Pero para que los manuales sean útiles deben ser conocidos. Si los públicos internos desconocen su existencia, es imposible que puedan implicarse en los procesos que en ellos se establecen. En este sentido, el que los propios empleados participen en la definición de los elementos esenciales de lo que va a constituir su "cultura corporativa", es decir, la identificación de su misión, visión y de los valores que la distinguen, puede resultar esencial. Si el empleado se siente identificado con lo que se recoge en el Manual, buena parte del trabajo estará realizado.

Existe otro elemento que hay que tener en cuenta, si el empleado actúa y se siente identificado con lo que se describe en el Manual, es mucho más fácil que esto se transmita hacia el exterior, contribuyendo a crear una imagen de Compañía acorde con los objetivos propuestos.

Un Manual de cultura corporativa tipo debe recoger aspectos como:

- La definición de la compañía; la identificación de su misión, visión y valores.
- Un repaso histórico de lo realizado por la empresa con los principales hitos cronológicos.
- Los modelos de actuación y de conducta asociados a cada uno de los valores distintivos de la compañía.
- La correcta aplicación de la identidad corporativa como expresión externa de lo que la compañía es y quiere ser.

- Las políticas de fomento de la participación de los empleados en las actividades internas.
- Los procesos de Comunicación Interna para que la información fluya de manera eficaz en todas las direcciones.
- La identificación de los canales existentes para el intercambio de información y opiniones, así como para la integración de los miembros de los diferentes equipos.
- Los principales consejos para optimizar el desarrollo de los procesos de comunicación.

## Manual de traslado

Todas las mudanzas son incómodas y llevan aparejadas un punto de incertidumbre por la pérdida de espacios ya conocidos. Sin embargo lo más habitual es que el traslado aporte muchas ventajas a una empresa. Comunicarlas adecuadamente será clave para lograr un cambio eficaz. La Comunicación Interna puede ser utilizada como una herramienta de extraordinaria utilidad para la gestión de los cambios.

Uno de los mayores riesgos que puede provocar el traslado físico de las oficinas o factorías (y también uno de los más comunes) es una reacción negativa de la plantilla, bien porque los trabajadores interpretan que salen perdiendo con ese cambio o bien porque rechazan lo desconocido. En esto no influye el origen de la empresa (nacional o multinacional), ni el sector de actividad.

Es importante que los trabajadores conozcan las ventajas y que la empresa contribuya en todo lo posible a facilitarles la información adecuada en tiempo y forma para que el cambio sea lo menos traumático posible. Existen numerosas herramientas de comunicación en diferentes soportes pero, tras haber participado en muchos proyectos de cambio en diferentes países, podemos constatar que hay una herramienta creada *ex profeso* para las mudanzas que es muy eficaz: el Manual de traslado. Este soporte consiste en un documento con información muy heterogénea destinada a facilitar el traslado a los empleados. Lo que idealmente debe incluir todo Manual de traslado es información útil y detallada sobre la nueva zona (transportes y servicios) y una descripción de las nuevas oficinas (con apoyos gráficos

preferentemente), con datos precisos sobre el funcionamiento de la nueva sede y los cambios introducidos en los procedimientos de actuación, si los hubiera. Además, una breve introducción que explique las necesidades del cambio, especialmente en lo que pueda suponer de mejora para la actividad de la compañía.

Por las características de esta herramienta de Comunicación Interna, el Manual de traslado es un documento completamente personalizado para cada empresa en un momento determinado. Esto significa que se trata de una herramienta muy versátil, que se debe adaptar a las necesidades de la empresa y teniendo en cuenta su tamaño, sector de actividad, etc.

La parte del Manual de traslado correspondiente a la información sobre la zona de la nueva oficina o fábrica implica un trabajo de calle que podrá ser tan minucioso como se quiera. En general, cualquier información sobre los servicios y comercios cercanos que pueda ser considerada de utilidad es susceptible de ser incluida.

Otra parte imprescindible del documento es la relativa a la información relacionada con el nuevo espacio físico de trabajo. En este sentido, el Manual de traslado debe describir el edificio (distribución de los departamentos, entradas, salidas, zonas de descanso, cafetería, parking, aseos, salas de reuniones, etc.) y explicar los procedimientos de actuación en el trabajo diario: reserva y utilización de las salas de reuniones, funcionamiento de las líneas de teléfono para hablar con otros empleados o con el exterior, listado de extensiones telefónicas, etc.

La gestión del cambio en cualquier organización puede suponer un riesgo o una oportunidad. Si se realiza un buen uso de la Comunicación Interna, una compañía se puede ahorrar incómodas e innecesarias reacciones de trabajadores agraviados por falta de información. Como suele ocurrir en muchos ámbitos de la comunicación, un Manual de traslado puede ofrecer, con una inversión pequeña, una extraordinaria rentabilidad entre uno de los públicos prioritarios para cualquier empresa, sus propios profesionales.

# CAPÍTULO 9

## Comunicación Interna y la Web 2.0

Antes de abordar el uso de las herramientas 2.0 en el contexto de un trabajo de Comunicación Interna merece la pena recordar el dicho de que "el hábito no hace al monje". Podemos incorporar nuevas herramientas: blogs, wikis, twitter, redes sociales... pero, si la cultura corporativa es 1.0 y si no somos capaces de enmarcar la comunicación *online* en una estrategia global, no daremos un paso realmente eficaz. Estas herramientas son sólo, ni más ni menos, un canal adicional que nos debe ayudar a la hora de elaborar y difundir mensajes para lograr los objetivos marcados por la dirección de la empresa. Las herramientas 2.0 no son un fin en sí mismas y no deben planificarse ni gestionarse desligadas del resto de las acciones de comunicación. No hay, en consecuencia, dos comunicaciones, una real y otra virtual, una *online* y otra *offline*, sino que ambas se complementan. Por tanto, las organizaciones antes de implementar estos medios deben hacerse una serie de preguntas para afrontar estos nuevos retos: ¿tenemos una cultura 2.0 que implique la necesidad de contar con herramientas 2.0? ¿Está la Dirección de la compañía dispuesta y preparada para perder el "dominio" de la información en beneficio de la participación y la involucración de sus empleados? Si las respuestas son afirmativas el esfuerzo merecerá la pena.

## Cultura 2.0: modelo conversacional

La creación de una cultura 2.0 significa pasar de un modelo puramente "comunicacional" a uno "conversacional". Los cambios requieren esfuerzos, tanto por parte de la organización como por parte de los individuos que la integran.

Implantar un modelo conversacional consiste en situar a los empleados en "el centro", dándoles la oportunidad de ser oídos, de sentirse parte relevante de las organizaciones, de participar de forma activa en el diálogo y no solo con sus iguales sino también de arriba abajo y viceversa. Y esto, evidentemente no es una tarea fácil.

La Comunicación Interna 2.0, el modelo conversacional, se caracteriza, por tanto, por:

- Facilitar el acceso a la información a todos los empleados por igual.
- Fomentar su participación a la hora de generar información, completar y difundir contenidos.
- Potenciar la interacción entre los empleados de todos los niveles jerárquicos de forma que se genere un verdadero diálogo descentralizado en lugar de un flujo unidireccional.
- Realizar una escucha real de las aportaciones del equipo y responder de forma constructiva.
- Aprovechar el *know-how* de toda la organización y potenciar la inteligencia colectiva; etc.

Es decir, una empresa 2.0 será aquélla que considere a sus trabajadores como colaboradores, que busque un diálogo con ellos y no simplemente mantenerlos informados, que utilice las críticas constructivas para aprender y mejorar y que aproveche el talento individual para generar valor para la compañía. Por ello es fundamental el compromiso de toda la organización a la hora de introducir estas nuevas herramientas de comunicación, empezando por la dirección de la empresa.

El uso de los *social media* o medios sociales por las organizaciones para comunicarse con sus clientes o potenciales clientes es ya una práctica frecuente y cada día más extendida. Pero no parece serlo tanto en el interior de las propias organizaciones.

El uso de los *social media* en la Comunicación Interna crea valor para el negocio mediante la conexión de los miembros de una organización a través de perfiles, actualizaciones y notificaciones. Los medios sociales en Comunicación Interna sirven para crear una comunidad que ayude a involucrar a los empleados en temas clave para las compañías, tales como el compromiso, el rendimiento, la colaboración, la cultura y los valores corporativos. Además de esto ha de servir para la promoción del intercambio de información generado y generalmente auto-publicado por el usuario, la comunicación transversal, el intercambio de *know-how* y la retención del talento interno.

No obstante, y aunque los *social media* pueden ser eficaces, cada organización debe analizar detenidamente cuáles son sus objetivos y después adoptar el modelo que se adecue mejor a sus necesidades.

Las cifras parecen señalar que existe una tendencia favorable al avance de las herramientas 2.0 en el seno de las compañías. Según una encuesta realizada entre 290 medianas y grandes empresas de América del Norte, Europa y Asia, por Towers Watson, (empresa que presta servicios relacionados con los RR. HH.) el 56 por ciento de ellas utilizan actualmente varias herramientas de *social media* como parte de sus iniciativas de Comunicación Interna.

Pero, ¿están los empleados dispuestos a utilizar proactivamente los medios sociales en el ámbito laboral? Según señala la compañía británica de recursos humanos Hypen en una encuesta realizada, entre más de 1.500 trabajadores, los empleados expresaron su deseo de comprometerse más con los equipos de alto nivel a través de estas herramientas. Por ejemplo, el 42% afirmó que estaría encantado de hablar con su superior inmediato o jefe de equipo por Facebook. Además, casi una quinta parte compartiría noticias de la compañía en sus redes personales si pensaran que sus amigos y familiares podrían estar interesados. Sin embargo, dos terceras partes de los empleados no participan en la actividad de los *social media* de su empresa y a más de una cuarta parte no se les permite acceder a estas redes en el trabajo.

Aprovechar el interés de los empleados y facilitar su acceso aportaría beneficios sustanciales a las organizaciones. Es importante recordar que los empleados tienen el potencial de ser los mejores embajadores de la marca.

El uso de estas herramientas significará la obtención de mejores resultados para las empresas. Según un informe de McKinsey Global Institute la aplicación completa de las tecnologías sociales en las empresas implicaría un aumento de la productividad de los trabajadores del conocimiento, incluyendo directivos y profesionales, del 20-25 por ciento.

## Estrategias de Comunicación Interna 2.0

En Estudio de Comunicación recomendamos que el diseño de estrategias de Comunicación Interna 2.0 cuente con cuatro fases antes de su implementación definitiva.

La primera, la de análisis, en la que se tratará de identificar las resistencias y apoyos a estas nuevas herramientas mediante realización de entrevistas a empleados y directivos, que aporten información cuantitativa y cualitativa sobre su visión del entorno 2.0 en el ámbito de la Comunicación Interna y de su propia empresa.

La segunda de valoración de los resultados, en la que se establecerá un mapa de "palancas" y "bloqueos" a los que se enfrenta la organización en el entorno 2.0 y sobre los que habrá que actuar para, en unos casos, buscar el apoyo y en otros vencer la resistencia al cambio para diseñar la estrategia de comunicación más acorde para esa organización.

En tercer lugar, proponemos la realización de un "piloto" en el que participen los integrantes más afines a este nuevo tipo de entornos para que actúen como palancas de lanzamiento animando y motivando al resto de la organización a afrontar con confianza el reto de una nueva forma de comunicarse y relacionarse en el seno de la compañía.

Y, en último lugar, la fase de implantación en toda la organización que deberá ser revisada periódicamente para valorar la necesidad de realizar ajustes o cambios sobre todo durante el periodo de implementación.

En cuanto a los pros y contras del uso de herramientas *social media*, para cada empresa o entidad, serán de diversa índole, razón por la que cada organización debe afrontar su proceso de forma personalizada, pero en todo caso lo cierto es que los beneficios de las tecnologías sociales son probablemente mayores que los riesgos, para la mayoría de las empresas. Es más, es probable que las organizaciones que no inviertan en la comprensión de las tecnologías sociales estarán en mayor riesgo de que sus modelos de negocio se vean adelantados por sus competidores.

Quizás, y por resumir, entre los principales objetivos de cualquier buena política de Comunicación Interna destacan los de involucrar y comprometer

a las personas que integran los equipos con la organización, en este sentido las herramientas 2.0 cumplen ese papel a la perfección. Parafraseando a Benjamin Franklin: "dime y lo olvido; enséñame y lo recuerdo; involúcrame y lo aprendo".

## Formación y motivación

Pero claro, siempre hay detractores, aquellos que por miedo desconocen las posibilidades que estas herramientas abren ante sí, o, los peores, aquellos que conociéndolas se ven amenazados y las rechazan por conveniencia personal. Por suerte o por desgracia, estos últimos terminan formando parte del porcentaje de exclusión, y el grupo acaba dejándolos fuera del proyecto.

A día de hoy, no es infrecuente escuchar como directivos de compañías relevantes a escala mundial afirman sin pudor que las empresas para las que trabajan no están preparadas para asumir los cambios que la gestión activa de la web 2.0 implica.

Pero si conseguimos hacer llegar a éstas las organizaciones y sus integrantes la formación y la información suficiente sobre el uso, las ventajas y, también, porque no decirlo, los riesgos existentes en la web 2.0, éstas verían abrirse ante sí un abanico de posibilidades. Las vertientes a explorar son diversas y los beneficios a obtener de muy diversa índole.

En el ámbito de la formación existen por lo menos cuatro tareas imprescindibles:

- Formación sobre las diferentes herramientas existentes.
- Los usos de cada una de ellas.
- El lenguaje específico a emplear en ellas.
- Lo que significa este nuevo entorno relacional en el que, entre otras cosas, las formas son casi tan importantes como el contenido.

La formación será clave para la motivación. Tal y como señalamos al principio de este capítulo el cambio de modelo, no lo puede ser solo en el ámbito

de la comunicación. Es un cambio cultural. Y, como en todos los cambios culturales, estos deben estar liderados desde arriba, "hay que predicar con el ejemplo".

La forma más fácil de que una organización crea en un proyecto es que esté liderado por sus principales ejecutivos. Alentar a la participación, premiar el talento y ser comprensivo ante los posibles errores ayudará y motivará. Por el contrario, actitudes de censura o control o la indiferencia por parte de la cúpula directiva llevarán a las organizaciones a retraerse y fomentarán la no participación.

La Web 2.0 ha destruido los auditorios mudos, cualquiera puede hacerse oír, y lo que digan puede impactar directamente en la imagen y la reputación de las organizaciones. Y los empleados son importantes portavoces de cualquier compañía.

Ofreciendo formación y motivación a nuestros empleados podremos aspirar a que se conviertan en los mejores embajadores de nuestra marca.

## Códigos de conducta en redes: cómo gestionar y potenciar el rol de los empleados

Llegados a este punto en el que damos por cierto que la formación y la motivación serán capitales ¿Qué nos ayudará más para conseguir una buena reputación?: empleados silenciosos/silenciados o empleados formados y capaces de apoyar a las organizaciones con su opiniones y que puedan, llegado el momento, actuar de embajadores de nuestras marcas.

La balanza se inclina claramente a favor de empleados formados, motivados y potencialmente creadores de contenidos favorables a la empresa tanto si éstos son difundidos dentro como fuera de la misma.

Pero evidentemente no todo vale, y dejar determinadas áreas al libre albedrio o al sentido común no es una buena idea. De la misma forma que las organizaciones tienen manuales de distintas prácticas, también los deben tener para las políticas 2.0, y estos deben estar integrados en los códigos éticos y de conducta de las empresas.

La creación de códigos es clave y tiene mucho que ver con la formación, en tanto en cuanto es una forma de dejar claro qué aspectos son permitidos por una organización o no en el entorno 2.0. Este asunto es crucial y lo es porque el impacto que pueden tener sobre la reputación online y la identidad digital de las compañías las acciones de sus empleados es considerable.

De la misma forma que no existen dos empresas idénticas tampoco existen dos manuales iguales. Cada manual de estilo y políticas 2.0 debe estar elaborado específicamente para las necesidades de esa compañía. No obstante hay apartados básicos que deberían ir incluidos:

- Mapa de redes y perfiles.
- Línea editorial:
  - Principios de la presencia en redes y medios sociales.
  - Audiencia.
  - Tratamiento y estilo de conversación.
- Operativa de trabajo.
- El Community Manager:
  - Funciones.
  - Normas.
- Los Empleados:
  - Funciones.
  - Normas.

## Comunicación Interna 2.0 y crisis de comunicación

En situaciones de crisis uno de los públicos prioritarios es el público interno. Explicar en tiempo real qué está pasando, qué medidas se están adoptando y mostrarse abierto al diálogo es clave con un público que se puede convertir en nuestro portavoz externo, aunque no sea autorizado, de un minuto a otro.

En este sentido, contar con herramientas de Comunicación Interna 2.0 con los empleados facilitará:

- La inmediatez de los mensajes.
- Dejará patente el interés de la compañía por mantener informados sin fisuras a sus empleados.

- Crear la impresión de que la empresa está abierta a recibir sus opiniones y porque no también sus críticas.
- Dotar a los empleados de la información necesaria para que ellos mismos puedan "defender" a la compañía en caso de necesidad.

Cada usuario tiene un perfil donde se visualizan sus actualizaciones, sus mensajes cortos. A su vez cada uno tiene seguidores, que leen lo que escribe, y seguidos, a los que lee. Los usuarios pueden conectarse y compartir información tanto desde su ordenador como desde sus dispositivos móviles, comunicándose en tiempo real. Al igual que ocurre con los blogs, también se pueden añadir etiquetas a los mensajes de forma que sea más sencilla y eficaz su búsqueda a posteriori. Además, los mensajes directos y privados entre usuarios garantizan la reserva con la que es necesario abordar determinadas cuestiones de trabajo. Al igual que con los correo electrónicos, se pueden compartir documentos, imágenes, vídeos y enlaces.

No podemos olvidar que aunque las compañías no hayan formado ni dotado de herramientas 2.0 a sus empleados, estas están a su disposición y ni siquiera tienen que hacer uso de los soportes corporativos para difundir, interna y externamente, sus mensajes: el ejemplo más claro está en los *smartphones*, claro exponente de la movilidad de las comunicaciones en un futuro a corto plazo.

Según el origen de la crisis podemos distinguir dos tipos:

– Las Crisis de origen externo:

  En crisis de origen externo, los empleados formados en materias y entornos 2.0, podrán convertirse en portavoces (no autorizados) y "defender" a la marca de posibles ataques externos. Estos empleados se convierten en palancas de posicionamiento favorable para las compañías.

– Crisis de origen interno:

  En el caso de que se tratara de una crisis en redes y Medios Sociales, promovida por actores internos de la organización con intención de causar impacto negativo en la Reputación de la compañía, habría que darle el tratamiento y gestión de una crisis de comunicación externa.

Y en estos momentos es cuando debería ponerse en práctica el manual de crisis 2.0 con el que todos los departamentos de comunicación externa y

online deberían contar para valorar el verdadero impacto de la crisis y las medidas a adoptar.

## Comunicación Interna basada en herramientas 2.0

En el ámbito interno, las herramientas 2.0 actúan como dinamizadoras de la transmisión del conocimiento, sirven para agilizar procesos de trabajo que mejoran la eficiencia y competitividad. Contribuyen a fomentar la creatividad y liderazgo entre empleados que pueden intercambiar ideas a través de la red. Y, por supuesto, servir de factor motivador en las escalas profesionales, abriendo la posibilidad de que cualquier trabajador pueda ser escuchado, y las ideas de un becario en cualquier parte de la organización puedan llegar a un director general.

Antes de pasar a la práctica debemos recordar que la estrategia de comunicación, tanto la interna como la externa de cualquier compañía, ha de estar siempre al servicio de la gestión, cualquier otro enfoque será erróneo y antes o después pasará factura.

Comunicación *online* y *offline* son complementarias y en absoluto excluyentes. Cada compañía necesita un modelo diferente, seguramente una combinación de ambas que será muy diferente incluso a la de empresas de su mismo tamaño y sector.

Las herramientas 2.0 ofrecen multitud de ventajas:

- Fomentan el sentido de pertenencia.
- Mejoran la productividad.
- Proyectan una imagen de transparencia y cercanía.
- Promueven la interacción entre los empleados y la propia empresa.
- Ayudan a solventar conflictos y resolver dudas de forma más inmediata.
- Incrementan el *know-how* de la organización al almacenar las conversaciones (mientras que con el teléfono, los e-mails y los chats se pierde o queda sólo en el ordenador del usuario).
- Facilitan la participación en proyectos comunes.

Cabe abundar que los objetivos que deben cumplir estos medios sociales en Comunicación Interna son principalmente la creación de una comunidad que ayude a involucrar a los empleados en temas clave para las compañías, tales como el compromiso, el rendimiento, la colaboración, la cultura y los valores corporativos. A esto se une además la promoción del intercambio de información generado y generalmente auto-publicado por el usuario, la comunicación transversal y la retención del talento interno.

## Comunidades de *networking*

El germen de las comunidades internas de *networking* las encontramos en las tradicionales intranets.

El concepto inicial de Intranet es el de una red de ordenadores privados que utilizan la tecnología de Internet para compartir información dentro de una organización. Sin embargo, ya son muchos los portales corporativos que han adoptado herramientas propias de la Web 2.0 como blogs, foros, *wikis* y redes sociales, dejando atrás la comunicación unidireccional para transformarse en verdaderas Intranets sociales donde trabajar en equipo, colaborar, compartir conocimiento y dialogar. Son redes internas que no se limitan a informar, sino que generan valor gracias a la participación de los usuarios.

Como hemos señalado, la Intranet 2.0 es un soporte de Comunicación Interna que permite fomentar la participación, el intercambio de información y el sentimiento de pertenencia.

Un paso más allá en el desarrollo de las comunidades internas de *networking* son las comunidades 2.0, para cuya creación podemos encontrar dos modelos diferentes:

1. Comunidades creadas con herramientas sociales de uso principalmente empresarial:

   Se trata de plataformas y herramientas especialmente diseñadas para que las empresas puedan dar lugar a entornos 2.0 en los que se cubren

la mayoría de las necesidades de comunicación/conversación de una organización.

Algunos ejemplos de herramientas de *networking* creadas para el uso empresarial que puede cubrir prácticamente todas las usabilidades de una intranet son Yammer o Socialcast.

Yammer es una red social corporativa que reúne personas, las conversaciones, los contenidos y datos empresariales en un solo lugar. Fue fundada en 2008 y adquirida por Microsoft Corporation en 2012.

Con Yammer se mantienen conectados los compañeros de trabajo, se puede colaborar con los miembros de toda una organización o de un equipo concreto. Este tipo de herramientas, permite conectar equipos geográficamente dispersos en cualquier parte del mundo.

2. Comunidades creadas con herramientas sociales de integración de "redes tradicionales" con usos empresariales

En este caso, se trata de la suma de Herramientas 2.0 "tradicionales" que puede dar lugar igualmente a un entorno de trabajo 2.0 en el ámbito interno de las compañías. Entre las que podrían calificarse como herramientas de integración destacan las ofertas de servicios que ofrecen Wordpress y Google.

De las dos anteriores, es posible que la que menos recursos (económicos) requiera sea Wordpress. Mediante Wordpress se pueden crear: blogs, intranets, encuestas, foros, comunidades virtuales, etc.. Además, mediante BuddyPress, que es una extensión de WordPress MU (Versión Multiusuario de Word Press), se puede añadir una red social a la instalación ya existente. BuddyPress permite la creación de: grupos, mensajería instantánea, álbumes, amigos, etc. Con la suma de todos estos elementos ya tendríamos nuestra comunidad interna creada gracias a *Wordpress*, una aplicación de software libre.

Por su parte, el gigante Google facilita una oferta casi tan amplia como podamos imaginar con la creación de lo que ha denominado Apps para Bussiness. Google ofrece a empresas la posibilidad de tener en un solo entorno casi todo lo que puede llegar a necesitar para crear una comunidad de una forma integrada: Correo (Gmail corporativo); blogs (Blo-

gger); intranets; encuestas (Google Drive); foros; grupos; comunidades virtuales (Google +); mensajería instantánea (Hangout); álbumes (fotos, Picasa); amigos (Círculos), etc.

A continuación vemos en mayor profundidad algunas de las herramientas mencionadas con anterioridad que se caracterizan por permitir a los usuarios consumir, producir, modificar y difundir contenidos de forma rápida y sencilla: blogs, *microblogs*, foros, redes sociales y *wikis*.

Cada herramienta nos ayudará a potenciar un determinado aspecto de la Comunicación Interna. Si lo que queremos es recopilar el *know-how* corporativo y promover la colaboración nos será de gran ayuda crear una *wiki*. Si perseguimos lograr una mayor participación e interacción entre los empleados recurriremos a las redes sociales y los foros. Y si lo que queremos es potenciar la expresión de ideas y el intercambio de información deberemos hacer uso de los blogs y el *microblogging*. Siempre sin olvidar la idea fundamental de la cultura 2.0: la democratización de la creación y difusión de contenidos sin intermediarios ni censura.

## Blogs

Los blogs o bitácoras fueron uno de los medios sociales responsables de la democratización de los contenidos en la Web 2.0, al permitir a los usuarios publicar contenidos en la red sin necesidad de tener conocimientos técnicos. De esta forma el protagonismo de la información en Internet se situó en los internautas. Hoy en día muchos profesionales siguen algún blog o tienen uno propio. Además, ya son muchas las empresas que tienen su propio blog corporativo para dar a conocer sus productos y servicios y entablar conversaciones con sus públicos externos. Los blogs son también una potente herramienta de Comunicación Interna que permite a la organización mantener informados a sus empleados y tener un *feedback* en tiempo real, no sólo con sus comentarios sino también con las estadísticas que generan sobre su utilización (contenidos más consultados/comentados, temas de interés, usuarios más activos, franjas de mayor acceso, etc.)

Los blogs privados permiten moderar la publicación de contenidos y restringir al acceso a determinadas informaciones en función de las necesidades de cada departamento. De esta forma habrá contenidos visibles para todos y otros restringidos y los usuarios podrán publicar, editar y comentar en función de los permisos asignados por el administrador. Pueden crearse distintos tipos de blogs internos. Por ejemplo, el blog del CEO o Presidente de la compañía donde los empleados puedan comunicarse directamente con el primer ejecutivo de la organización. Este tipo de soportes ayuda a dar una imagen de mayor transparencia a la dirección.

También pueden utilizarse por departamentos, equipos de trabajo, sedes, temáticas, etc. con lo que se fomenta la colaboración de los miembros de la empresa con la publicación de posts que se conviertan en una herramienta útil para compartir información profesional. Incluso puede utilizarse como editor de textos a la hora de elaborar documentos de forma colaborativa, ya que el resto de los miembros del equipo podrá hacer las modificaciones que considere oportunas y el documento final estará disponible para todos ellos. Además, si tenemos en cuenta que toda esta información queda almacenada y organizada y puede consultarse mediante un motor de búsqueda, tendremos una fuente de conocimientos y *know-how* fundamentales para el público interno de la organización.

Algunas recomendaciones para la gestión de los blogs internos son:

- Publicar nuevos contenidos con frecuencia para fidelizar a los usuarios. Los contenidos deben seguir el hilo de la actualidad empresarial. No importa tanto la extensión del texto como el comunicarse y dar a conocer noticias o documentos interesantes para el resto del equipo.
- Fomentar la participación de los empleados premiando a los más activos e implicar al equipo directivo para que dé ejemplo con su participación.
- Cuidar mucho la elección de los ***tags*** o etiquetas (término que resume los principales contenidos de un *post* y que permitirá consultar su contenido).
- Realizar un resumen semanal con los acontecimientos más reseñables de la semana a modo de ***newsletter*** para tener informados a los miembros del equipo. Esto es especialmente importante en los blogs de departamento o de áreas de trabajo.

– Crear una guía rápida donde se explique de forma sencilla a los usuarios como buscar, publicar, modificar y hacer comentarios en el blog.

## Microblogs

Los *microblogs* parten de la misma filosofía de los blogs: publicar y compartir información de forma inmediata generando una conversación entre los usuarios. Lo que les diferencia de su "hermano mayor" es la extensión de sus mensajes, que suelen estar limitados a 140 caracteres. La plataforma de *microblogging* más famosa es Twitter. Si bien puede utilizarse restringiendo el acceso a determinados usuarios, muchos consideran más recomendable aplicar alguna de las plataformas *networking* que ofrecen la opción de *microblogging* corporativo existentes en el mercado, como por ejemplo *Yammer*, que permiten a las organizaciones almacenar las conversaciones en sus propios servidores de modo que pasan a formar parte del conocimiento de la organización, y pueden consultarse mediante un motor de búsqueda.

Cada usuario tiene un perfil donde se visualizan sus actualizaciones, sus mensajes cortos. A su vez cada uno tiene seguidores, que leen lo que escribe, y seguidos, a los que lee. Los usuarios pueden conectarse y compartir información tanto desde su ordenador como desde sus dispositivos móviles, y comunicarse en tiempo real. Además, los mensajes directos y privados entre usuarios garantizan la reserva con la que es necesario abordar determinadas cuestiones de trabajo. Al igual que con los correo electrónicos, se pueden compartir documentos, imágenes, vídeos y enlaces.

Esta herramienta de comunicación 2.0 no pretende sustituir al email, sino complementarlo. Por ello será necesario distinguir los temas que conviene tratar por correo electrónico y aquellos que se deben compartir mediante *microbblogs*. Conviene tener en consideración que si con los correos electrónicos la información queda almacenada exclusivamente en los buzones de emisor y destinatarios, con el *microblogging* los mensajes pasan a formar parte del *know-how* de la empresa. Con este soporte online también se evita la recepción de mensajes no deseados o virus debido a que el intercambio de información queda restringido a los usuarios de la plataforma.

## Foros

Los foros son un soporte *online* donde los usuarios pueden discutir o compartir información con un lenguaje informal, creando una comunidad en torno a un interés común. Son una muy buena opción a la hora de crear ambientes colaborativos e incluso lúdicos entre los empleados. Una de sus principales ventajas como herramienta de comunicación 2.0 es que puede utilizarse para discutir sobre cualquier tema, creando apartados por departamentos, áreas de actividad o equipos de trabajo, entre otros. Los foros cuentan a su vez con un moderador que controla los contenidos publicados y actúa como dinamizador introduciendo temas, pidiendo explicaciones, solucionando dudas y sintetizando las conclusiones al cierre de cada una de las discusiones. De esta forma, cada departamento, por ejemplo, puede tener un moderador experto en su materia.

Este soporte es adecuado principalmente para resolver dudas en tiempo real contando con la colaboración del resto de los miembros del equipo y para hacer breves encuestas o pedir sugerencias. Al igual que ocurre con los blogs, redes y *wikis*, los contenidos se almacenan y pueden ser consultados por el resto de empleados y mejorar su productividad. Además el administrador podrá otorgar distintos permisos a los usuarios, restringiendo el acceso a determinados contenidos. A diferencia de las *wikis*, los usuarios no pueden modificar los contenidos publicados, excepto los administradores y moderadores, por lo que no es una herramienta adecuada para la elaboración de documentos colaborativos.

## Redes Sociales

Las redes sociales, cada vez más populares, se han convertido en una herramienta de comunicación más, como el e-mail o el teléfono, tanto en el ámbito externo como interno de las compañías. No sólo favorecen la interrelación entre los propios empleados de la empresa, si no de éstos con los grupos de interés de la organización. Su principal ventaja como herramienta de comunicación *online* es la bidireccionalidad y su inmediatez, aunque cuenta con el inconveniente de que no se puede controlar lo que

dicen los empleados sobre la empresa. Además, existe la ventaja añadida de que muchos de los empleados tiene un perfil en alguna de las principales redes sociales, ya sea personal o profesional, y sabe desenvolverse con soltura en este medio.

A la hora de incorporar las redes sociales a la estrategia de comunicación *online* hay dos posibilidades: aprovechar las redes existentes como *Facebook*, y las de ámbito profesional como *LinkedIn* o *Xing*, o implantar una red social corporativa ad hoc de uso exclusivo para los empleados. Esta última opción tiene más sentido en multinacionales de grandes dimensiones como IBM o Coca-Cola, mientras que para la mayoría de empresas será más sencillo y beneficioso aprovechar la presencia de sus empleados en redes públicas para crear grupos privados gestionados por el departamento de comunicación, donde participar en conversaciones y compartir experiencias y conocimientos. La posibilidad de generar redes de trabajo no sólo mejorará la productividad, sino también el clima laboral, ya que esta herramienta 2.0 permite comunicarse, cooperar y crear comunidad.

## Wikis

Una wiki es una enciclopedia online colaborativa en la que todos los usuarios pueden aportar sus conocimientos. El ejemplo actual más famoso es la Wikipedia, que contiene millones de artículos sobre todo tipo de temas que los usuarios van actualizando y completando. Es una herramienta muy potente a la hora de divulgar, compartir y actualizar internamente el know-how de la empresa: desde el manual de estilo, el organigrama, los procedimientos de cada departamento y el manual de identidad corporativa hasta los contactos de proveedores y restaurantes recomendados para almuerzos de trabajo. Cualquier información que pueda tener interés para los empleados, sean del departamento que sean, tiene cabida en la wiki.

Cada usuario puede publicar contenido, abriendo una nueva entrada en el caso de que la *wiki* no tenga información previa sobre el tema a tratar, completar, modificar o actualizar la información ya publicada. A su vez, los empleados pueden utilizar el motor de búsqueda para consultar la enciclopedia *online* corporativa. Para que este tipo de soporte sea eficaz, es nece-

sario incentivar a los usuarios para que participen aportando contenidos, potenciando el intercambio de conocimientos y enriqueciendo el *know-how* de la empresa.

# CAPÍTULO 10

## La Comunicación Interna en situaciones de crisis

Cada situación crítica empresarial es única, singular, reviste peculiaridades propias y exige, por tanto, un trabajo de comunicación –interna y externa– específico y ajustado. Una crisis puede derivarse de múltiples y diferentes causas, entre ellas las relacionadas con un producto o servicio; también con un proceso de fabricación en instalaciones industriales; o puede provenir de cuestiones de tipo accionarial, financiero o laboral. Las crisis no siempre tienen una lógica racional, de modo que incidentes que objetivamente no revisten demasiada importancia por sí mismos pueden alcanzar una gran repercusión negativa en la opinión pública, mientras que otros de consecuencias más graves, en cambio, pueden pasar inadvertidos o recibir por parte de los medios de comunicación un tratamiento más suave. Pero la trascendencia pública de una crisis aumenta en la medida en que se dan una serie de circunstancias que conviene repasar.

Cuando la magnitud de lo ocurrido alcanza dimensiones desproporcionadas y su gravedad trasciende más allá de lo que pertenece a lo cotidiano es obvio que la repercusión de los hechos será más alta. No es lo mismo un accidente que provoca la muerte de un individuo que el que afecta a cientos de víctimas. La visibilidad del suceso suele crecer también en la misma proporción que su relevancia: no ocupará igual espacio en los medios ni centrará en la misma medida la atención de la opinión pública una emanación fortuita y sin graves consecuencias ocurrida en una simple conducción de gas, que el incendio de toda una instalación procesadora de este combustible. La trascendencia pública de los hechos es alta cuando la repercusión social es elevada: una regulación de empleo en una empresa que afecta a unas docenas de trabajadores será menos visible que la que deja sin trabajo a miles. Otro factor determinante para que una crisis alcance una mayor relevancia pública estriba en que la naturaleza de los hechos despierte y provoque la acción de colectivos organizados, como asociaciones de consumidores, sindicatos o grupos ecologistas, dispuestos a hacer valer la defensa de sus posiciones con diferentes medidas de presión. También multiplica la repercusión pública el que los hechos impliquen alarma social por afectar a la

seguridad y la salud de las personas, o que personas con relevancia pública estén involucradas en lo ocurrido.

Los medios sociales han revolucionado el eco que tienen en la opinión pública algunas crisis o conflictos laborales. Twitter, Facebook y YouTube, fundamentalmente, se han convertido en tres soportes más que hay que sumar a los canales tradicionales a la hora de gestionar la comunicación en situaciones de crisis. Son herramientas que permiten que la información fluya de forma inmediata y obligan a una reacción específica, en tiempo, forma y contenido. Para bien o para mal, cualquiera puede opinar sobre despidos, la gestión de la compañía, los resultados obtenidos... Esto supone una alteración de los agentes del diálogo laboral, que cada vez queda más lejos del clásico empresa-sindicato. En casos de crisis, las redes sociales y los blogs hacen más vulnerable la imagen de la compañía y la de sus gestores. Pero la empresa puede emplear esas herramientas a su favor. Para ello deben apostar por la proactividad y la transparencia. Por ejemplo, en un proceso de reestructuración laboral, una empresa podría crear su propio blog para comunicar los pasos que se están dando durante la negociación y lanzar información veraz y fiable a sus empleados. Es decir, llevar la iniciativa informativa para evitar daños de imagen innecesarios.

La contribución de la Comunicación Interna a la gestión de los procesos y situaciones de crisis puede ser decisiva. La máxima eficacia sólo se logra si la Comunicación Interna está incorporada a la cultura empresarial. La continuidad en la función es un factor clave para obtener resultados óptimos. Hay elementos comunes que ayudan a enfrentarse con éxito a las crisis en cualquier ámbito, como son: una buena preparación previa, la capacidad para adelantarse a los acontecimientos y llevar la iniciativa y la voluntad de comunicarse de forma efectiva con todos los públicos. Estos fundamentos se pueden aplicar a la gestión de crisis empresariales, operaciones financieras, movimientos corporativos y muchas otras circunstancias que pueden generar inestabilidad en una compañía y en las que la comunicación interviene de una forma determinante.

## Comunicación con los públicos internos frente una crisis

Cuando estalla una crisis los directivos y los profesionales de la comunicación que colaboran con ellos suelen volcar todos sus esfuerzos en minimizar las noticias negativas y contrarrestar su impacto entre los clientes, proveedores y demás públicos externos de la compañía. Son momentos en los que se toca a rebato y se elaboran y envían dosieres y notas de prensa; se mantienen entrevistas; se mandan cartas a clientes; se fijan reuniones y se hacen llegar extensos y prolijos informes técnicos a las autoridades, entre otros. Se acometen, en definitiva, un sinfín de acciones extraordinarias casi siempre dirigidas fundamentalmente hacia el exterior.

Pero, en muchas ocasiones, los empleados quedan relegados a un segundo plano o incluso son olvidados como público objetivo y esto constituye un gran error. Precisamente es en situaciones difíciles cuando más se necesita del apoyo y colaboración de todos los integrantes de la empresa. Hay que involucrarles, darles información, actuar con transparencia, convertirles en los mejores y más activos "vendedores" de la Compañía. Los empleados tienen que conocer los porqués de la situación crítica en la que están envueltos y las medidas que ha tomado la dirección. Los empleados son un importante cordón umbilical entre la empresa y la sociedad y, por tanto, pueden ser aliados y portavoces o enemigos en la gestión de la crisis. En situaciones de crisis toma más fuerza la teoría de los vasos comunicantes. Todo lo que se comunique internamente es susceptible de llegar al exterior y en consecuencia de crear imagen entre los medios de comunicación. La comunicación se retroalimenta. Los empleados reciben inputs del exterior y ellos explican su versión desde dentro.

## Aprendiendo de los errores

La importancia que adquiere una correcta gestión de la comunicación en situaciones empresariales críticas debe hacernos reflexionar sobre un repertorio de errores en los que incurren los directivos, para tratar así de evitarlos y afrontar las crisis con convicción y firmeza. Un primer error consiste en utilizar el silencio como respuesta cuando estalla un problema, para ver

si así se logra minimizar o neutralizar lo ocurrido. En Estudio de Comunicación hemos defendido que la peor política de comunicación es aquella que no existe, ya que siempre –y aun a nuestro pesar– la comunicación se produce. Además, en situaciones de crisis todo comunica, incluso el silencio. Y en tales circunstancias el silencio no es nada rentable. El silencio, conviene insistir, es un pésimo aliado –pese a ser una tentación muy extendida entre los responsables que tienen que afrontar una crisis– ya que nadie explicará ni dará una versión más favorable para los intereses de la empresa que la empresa misma. Ante una situación crítica los demás tienen poco o menos que perder, pero la compañía que la padece puede perderlo todo: su credibilidad, su reputación, sus clientes y su negocio.

El silencio es un mal método para afrontar situaciones de crisis, tanto si se trata de un mutismo estratégico, intencionado y consciente, como si de lo que hablamos es de una carencia de información motivada por el desbordamiento ante los hechos, por trabajar sólo para el día a día, o ante la presunción de que, tal vez, las probabilidades de que lo malo ocurra son mucho menores que las que existen de que suceda lo contrario. En las crisis la famosa ley de Murphy suele cumplirse a rajatabla y nunca pueden dejarse al azar las estrategias de defensa.

Pero si el silencio, inconsciente o premeditado, no es una técnica recomendable, mucho menos lo es el empleo de la mentira o la falta de veracidad como ungüento para paliar los efectos de la crisis. Si mentir implica peligros para la comunicación –tanto en situaciones de crisis como en periodos de actividad ordinaria–, no menores amenazas encierra la ocultación parcial, en función de quiénes sean los destinatarios, creyendo equivocadamente también que éstos forman compartimentos estancos y la información no traspasa los muros que los delimitan. La dirección de una empresa afectada por un error de fabricación en uno de sus productos optó por esconder a sus comerciales una parte de la información de la que, por lógica, sí disponían los empleados de producción, advirtiéndoles a éstos que si sus clientes trataban de indagar en lo que se rumoreaba, dijeran que ellos no sabían nada más. Es obvio que tan desafortunada decisión sólo sirvió para desacreditar a su red comercial ante una clientela que dejó de confiar en quienes les estaban ocultando la verdadera información sobre un hecho relevante. Este caso pone en evidencia dos cosas: por un lado, que no es bueno practicar la ocultación parcial que implica el mantener "reinos de taifas" en la comuni-

cación en la empresa y, por otro, que la gestión de la comunicación tiene un reflejo contable, cuantificable, en los resultados de la compañía.

Si responder con el silencio, mentir o contar medias verdades es contraproducente en un escenario de crisis, no menos lo será el realizar acciones que obedezcan a impulsos repentinos, que no respondan a un planteamiento estratégico global. Como ocurrió en cierta compañía del sector químico cuando un directivo propuso convocar una asamblea para pedir a todos sus empleados que se manifestasen públicamente en contra de cierta organización ecologista que había acusado a la compañía de causar con sus vertidos la muerte de miles de peces. Afortunadamente los asesores de comunicación que trabajaban para la empresa lograron convencerle de que ese camino de confrontación directa tan sólo podía agravar aún más la polémica desatada y de que, en cualquier caso, no era seguro que la mayoría de los empleados se sumasen a una iniciativa de este tipo, máxime teniendo en cuenta que la nueva depuradora tan sólo llevaba funcionando unos meses.

En toda estrategia de Comunicación Interna frente a las crisis es fundamental huir de las decisiones precipitadas, como también del grave descuido que implica desistir en la comunicación una vez emprendida: el hablar hoy y callar para siempre. Al igual que no es habitual que una crisis se resuelva en un día, la información a los empleados debe realizarse de forma regular en función del desarrollo de los acontecimientos.

Otro error en el que nunca debe incurrir una empresa a la hora de trazar sus acciones de comunicación en una crisis es el de comunicar sin escuchar. El *feedback* de los empleados tiene una trascendental importancia porque nos orienta en el sentido en el que deben ir los mensajes, así como el momento y la frecuencia con la que la dirección de la empresa debe transmitirlos. En toda estrategia de comunicación para situaciones de crisis hay que demostrar una exquisita sensibilidad hacia las demandas internas de información y una exigente rapidez para satisfacerlas con credibilidad. Además, toda vez que se hayan acometido las acciones previstas, habrá que realizar un constante seguimiento de las mismas, con el fin de evaluar su efectividad y reorientarlas en caso de que no hayan producido los efectos deseados.

## Comunicación Interna eficaz

Habiendo repasado algunos de los principales errores en los que se puede incurrir a la hora de plantearse la Comunicación Interna en un contexto de crisis, tratemos ahora de abordar aquellos criterios que conviene seguir para hacer de la comunicación esa herramienta estratégica eficaz que disminuya el conflicto y ayude a alcanzar la normalidad.

Un primer consejo práctico consiste en situar al frente de la comunicación a un responsable con dedicación única. Ante una crisis es inevitable compartir las tareas de Comunicación Interna puesto que estas acciones pueden afectar a muchos departamentos. Pero es necesaria la coordinación y designación de un responsable último con dedicación exclusiva a la gestión de la crisis en el ámbito interno, alguien que posea capacidad y autoridad para pilotar, desarrollar y coordinar las diferentes actuaciones que se realicen.

También es importante actuar con iniciativa y rapidez. En situaciones de crisis hay que reaccionar de inmediato. La empresa debe ser la primera en transmitir su propia versión de los hechos a la organización. Además, debe llevar la iniciativa para evitar ir a remolque de lo que otros hagan u opinen. La empresa no puede limitarse ante sus propios trabajadores a contestar, desmentir, rectificar, matizar o coincidir con lo que otros hayan dicho. Ir a remolque sólo significa ceder la iniciativa a otras partes cuyos intereses pueden ser contrarios a los de la compañía y, por lo tanto, propiciar la creación y difusión de rumores, falsedades, ideas equivocadas o distorsionadas. Y sustituir una idea ya asimilada es más complicado que implantarla por primera vez.

Por otra parte, en comunicación, siempre es aconsejable decir la verdad: un solo dato falso puede poner en peligro la credibilidad de todos los argumentos ya esgrimidos y de los futuros también, por lo que el rigor en los datos es fundamental. Como también se debe dar una respuesta única, adecuándola a cada estrato de la empresa. No hay modo más rápido para perder la credibilidad ante la organización que ofrecer versiones contradictorias de un mismo hecho.

Actuar con transparencia es otra clave. Desde el primer momento hay que explicar la situación abiertamente a los trabajadores, sin minimizar la mag-

nitud del hecho y aportando datos que refuercen la versión de la empresa. Los responsables de la Comunicación Interna en situaciones de crisis deben estar disponibles para ofrecer de modo regular información sobre el desarrollo de la crisis. Esto convierte a la empresa en fuente de información y en la referencia informativa para los trabajadores. Lapsos injustificados o excesivamente largos sin información pueden estimular, por el contrario, las especulaciones y los rumores. Pero además de comunicar hay que escuchar. Los trabajadores pueden aportar información de lo ocurrido y de las causas, por lo que sus sugerencias o explicaciones nos pueden servir de guía para determinar las prioridades de comunicación, tanto en la elaboración de los mensajes como en la selección de las acciones de comunicación a realizar en el contexto de crisis.

El seguimiento de los mensajes de respuesta y las acciones realizadas es fundamental para determinar la eficacia lograda en la aplicación de la estrategia de comunicación. Un seguimiento certero nos permitirá corregir las acciones que no logren los objetivos previstos y adaptar el contenido de los mensajes al desarrollo de los acontecimientos.

## Estrategia ante la crisis

La estrategia es el planteamiento global en el que se enmarcan las líneas de actuación a seguir para alcanzar unos objetivos, teniendo en cuenta los medios, los recursos y los plazos de los que se dispone. La estrategia de comunicación en toda situación de crisis requiere un trabajo previo fundamental de definición de objetivos, entre los que siempre deberán incluirse los tres siguientes:

1. Propiciar que los empleados se sientan bien informados y considerados por su empresa. Es una forma de respetar a la plantilla y evitar que los trabajadores se enteren por fuentes externas de lo que ha ocurrido en su propia casa.
2. Generar confianza entre los empleados. Sólo así podrán transmitirla hacia fuera.
3. Disponer de múltiples transmisores de la versión oficial, por si son preguntados.

En una situación de crisis, las compañías deben intentar que todos sus miembros, desde el presidente hasta el operario, hablen como si de una sola voz se tratara. Y, para conseguirlo, una adecuada y fluida Comunicación Interna es la mejor baza para la empresa.

Los objetivos de Comunicación Interna ante una crisis deben ser realistas y tener en cuenta los antecedentes que han conducido a tal situación. La comunicación no vale para modificar la realidad y resulta estéril marcar unos objetivos que esa realidad hace inalcanzables. Por ejemplo, para una constructora en la que se ha producido un accidente laboral sería inútil pretender poner del lado de la compañía a sus empleados cuando éstos llevan reclamando desde hace meses la renovación del material de seguridad. Por otra parte, los objetivos de la comunicación deben trazarse más allá de la limitada visión del día a día. Una buena estrategia tiene previsto siempre el "día después". La empresa debe estar preparada para afrontar todos los escenarios futuros posibles, con acciones propuestas para cada uno de ellos, mensajes a transmitir en cada caso; y debe tener dispuestos todos los canales y materiales informativos necesarios para transmitirlos en caso necesario, a sus diferentes públicos internos. Todo debe estar preparado en la "retaguardia", por si fuera necesario dar la batalla en el "frente".

Para afrontar una crisis empresarial debemos admitir que no existen recetas únicas. Cada crisis requiere de acciones específicas diseñadas *ad hoc* para dar respuesta a lo ocurrido y contextualizadas con la realidad pasada y presente de la empresa afectada. Es necesario identificar y segmentar los diferentes públicos internos en función de su posición en el organigrama. La información debe adaptarse a los diferentes estratos, a sus intereses, capacidades de comprensión y cometidos, teniendo en cuenta las características geográficas, idiomáticas y culturales de cada uno de los centros o departamentos de trabajo… Puesto que no hay un único público interno, hay que adecuar los mensajes específicamente para cada uno de ellos. Y, paralelamente, se deberán identificar también los canales de comunicación más idóneos para trasladar los mensajes a cada público objetivo. Las acciones de Comunicación Interna en situaciones de crisis suelen realizarse por **tres canales básicos**:

– El **institucional**, que soporta la comunicación que emana de la alta dirección a todos los empleados.

- El **jerárquico**, que soporta la comunicación descendente, de la alta dirección a los mandos intermedios, y de éstos a los empleados.
- El **horizontal**, que transmite la comunicación entre profesionales y/o departamentos del mismo nivel.

El canal ascendente de comunicación de los empleados hacia la dirección es fundamental en cualquier estrategia de crisis porque permite aprovechar el *input* que los trabajadores reciben del exterior (los clientes, sus familias, amigos, etc.) y asimilarlos de forma dinámica a las acciones y mensajes.

## Coherencia en mensajes y soportes

Una vez diseñada la estrategia de comunicación que marcará el rumbo a seguir en una crisis hay que identificar los públicos objetivo y definir los ejes y mensajes a transmitir, así como los medios de transmisión. Los mensajes deben emplear el lenguaje y el tono habituales en la compañía y deben ser rigurosos. No perdamos de vista que los trabajadores pueden tener información de primera mano sobre el suceso y el motivo que lo ha causado.

Los mensajes de comunicación de crisis deben emplearse para afrontar y asumir lo ocurrido así como, si procede, ensalzar las medidas tomadas por la compañía antes, durante y después del suceso detonante del problema.

Una de las claves para que el proceso de comunicación logre los objetivos marcados radica en la uniformidad de los mensajes, independientemente del canal o soporte que se use para su transmisión y de los públicos a los que se dirigen. Los mecanismos internos más eficaces son los de distribución masiva: comunicados en papel colocados en sitios estratégicos (cafetería, comedor, puntos de encuentro, entradas y salidas, etc.), correo electrónico, intranet... Este último soporte electrónico ofrece grandes posibilidades en un programa de crisis ya que permite comunicar de forma global, instantánea y exacta a todos los grupos y segmentos de la empresa aun encontrándose fuera de su sede, pues la Red permite acceder a Intranet desde fuera con una simple contraseña. Esto es, sin duda, fundamental pues en una crisis transmitir la información en el momento oportuno es crucial. La intranet es un soporte muy versátil que permite publicar desde

las notas enviadas a la prensa, a los informes corporativos públicos (cartas del Presidente, informes técnicos), mensajes elaborados ante la crisis, un documento que recoja las preguntas que les pueden hacer a los trabajadores fuera de la empresa con las respuestas que deben dar y demás información que pueda ser relevante.

# TIPOLOGÍA DE CASOS DE CRISIS

## Casos de crisis de productos

Las crisis derivadas de alteraciones en los productos suelen provocar una gran alarma social. Pueden estar ocasionadas por cuestiones internas (fallos humanos o mecánicos, sabotaje, etc.) o externas (boicot, amenaza…), con el objetivo por parte de terceros de dañar a la compañía y obtener un beneficio propio. Independientemente de su origen y repercusión, las medidas a adoptar y los mensajes esenciales a transmitir apenas varían, si bien, en caso de tratarse de razones internas, pueden introducir nuevas derivadas en la escena mediática (conflictividad laboral, problemas económicos, falta de previsión, irresponsabilidad de los gestores...). En casos como los de los productos alimenticios, de consumo, farmacéuticos, etc. entran en juego elementos adicionales como puede ser la intervención de las autoridades sanitarias o de consumo. Antes de poner en marcha los mecanismos de crisis y de hacer pública una situación como ésta, será necesario analizar el origen y alcance de la situación y sus implicaciones legales.

Las distintas variables que puedan degenerar en crisis para el producto y para la compañía requieren una respuesta coherente y uniforme. Todos los portavoces de la compañía han de ser coherentes en sus mensajes. Hay que tener en cuenta que determinados públicos internos (comerciales, operadores de *call center*, atención al cliente...) son portavoces permanentes de la compañía ante públicos externos (clientes). Por ello, hay que poner una especial atención a la comunicación con estos públicos internos así como establecer con ellos canales y distintos niveles de información. En toda crisis, ofrecer una información rápida y directa dentro de la compañía contribuye a dar una imagen de compromiso que suscita la adhesión y la

empatía de los trabajadores, tan importantes en tiempos de dificultad. Ir por delante, ser los primeros en dar la información expresa, mejor que otra cosa, la responsabilidad de la compañía. Esto es crucial cuando es la propia empresa la que detecta el problema con el producto. Una vez dada la primera información, será muy importante mantener una comunicación proactiva durante todas las fases del proceso hasta que finalmente, el comité de crisis, creado a tal efecto, confirme la resolución de la crisis, momento en el que se comunicará a todos los empleados el final de la misma. En esta comunicación final es importante explicar a todos los públicos las medidas adoptadas para que una situación como la vivida no vuelva a repetirse.

## Casos de crisis de dirección

Los cambios en los niveles directivos pueden generar situaciones de crisis, especialmente si estos afectan a la cúpula de la compañía. Un cambio en la presidencia o en la dirección general de una empresa suele ser una fuente inagotable de rumores y de ruido interno debido a que se tiende a pensar que la llegada de nuevos ejecutivos va a propiciar modificaciones en la gestión, especialmente cuando estos cambios vienen derivados de la situación económica o financiera de la compañía. En estos casos, llevar la iniciativa es esencial, ya que contribuye a paralizar la escalada de rumores e inquietudes que puede producirse. Para ello, es muy conveniente "abrir los oídos" para conocer lo que se "cuece" en el seno de la empresa. Esto puede realizarse mediante el establecimiento de mecanismos para tener una información directa de lo que piensan los empleados (desayunos con los empleados, reuniones informales…), que –además de los cauces ordinarios de Comunicación Interna– pueden ayudar a establecer una adecuada relación con ellos en momentos críticos. Las comunicaciones que se hagan a los empleados deben, en la medida de lo posible, responder a las preguntas que se están planteando estos. Como en cualquier otra situación de crisis, una buena planificación es esencial para el éxito del proceso de comunicación: tener claro el calendario de pasos o hitos más importantes en el proceso contribuye a controlar el flujo de la información. Si la compañía es grande, en los días previos a la comunicación oficial, puede ponerse en marcha un procedimiento de comunicación en cascada con los niveles directivos. Es-

tos deberían encargarse de hacer circular la información, en los momentos establecidos entre sus niveles inferiores, de manera que toda la plantilla pueda tener la información que se quiere transmitir. Además, un método de esta naturaleza permite el intercambio de opiniones y dar respuesta a todas las preguntas que puedan surgir sobre el proceso que se ha puesto en marcha. Tenemos que intentar poner el foco en los que llegan, en los nuevos directivos, y quitarlo de los que se van. Para ello, es importante comunicar sus éxitos anteriores, su trayectoria profesional, los valores, etc. Si el nuevo directivo tiene dotes de comunicación es bueno que protagonice en primera persona la Comunicación Interna; pero si no estamos seguros de su capacidad de comunicación, mejor evitar riesgos innecesarios.

## Casos de crisis con víctimas

Para una compañía, sufrir un accidente o un atentado que provoque heridos, bien entre sus empleados, bien entre sus clientes o usuarios, puede constituir un hecho de extraordinaria gravedad para su imagen, tanto interna como externa. La transparencia en estos casos es esencial para garantizar la credibilidad. Si la compañía se muestra titubeante, si no asume las responsabilidades que pudiera tener, sufrirá una pérdida irreparable en su imagen interna, algo que puede trasladarse también al exterior. Tener una imagen consolidada de buenas prácticas es un elemento inmejorable para asegurarse la credibilidad de las comunicaciones. Es importante, por lo tanto, que en todas ellas se ponga especial atención para explicar las medidas que se vienen adaptando y transmitir que situaciones como las que se han producido son excepcionales y que, lo ocurrido, se debe a un hecho aislado. Como en otras situaciones, es importante que, desde el primer momento, comience a funcionar el comité de crisis, con el fin de recabar toda la información sobre el suceso, que analice las circunstancias, de manera que se pueda dar información precisa tanto a los públicos internos como externos. Independientemente de las circunstancias en las que se produzcan los heridos o fallecidos, la empresa, en sus comunicaciones, deberá ponerse a disposición de los trabajadores afectados y de sus familias, en primer lugar, y del conjunto de los trabajadores. La comunicación en estos casos debe

estar siempre concebida dando protagonismo al lado humano, al lado solidario y no al económico.

En el caso de accidentes laborales es esencial mantener una relación directa y fluida con los representantes de los trabajadores para evitar conflictos internos. En el caso de atentados, la gestión de la comunicación recaerá sobre las autoridades policiales y judiciales, por lo que toda la información que se transmita internamente deberá estar supeditada a las investigaciones de éstas.

Un Boeing MD82 de la compañía aérea Spanair sufrió en el año 2008 un terrible accidente cuando despegaba en las pistas del aeropuerto de Madrid Barajas. En el mismo fallecieron 154 personas, entre clientes y empleados (tripulación) de la aerolínea. Desde el primer momento, la obsesión de la dirección de Spanair y especialmente de su director de Recursos Humanos, Gestión del Talento y Comunicación, Héctor Sandoval, fue priorizar, por encima de todas las cosas, la comunicación con las familias de las víctimas y con todos los empleados. Se constituyó un equipo de atención preferente para informar de todas las novedades y asistir en lo que necesitaran a los familiares de todos los afectados. Para hacerlo, la compañía activó un cuerpo de voluntarios, previsto en los procedimientos de Spanair, que se volcó en atender a los afectados 24 horas al día durante las semanas que siguieron al accidente. Igualmente una parte de los empleados de la Compañía, junto con un equipo amplio de Estudio de Comunicación, mantuvieron una atención permanente a los medios de comunicación de todo el mundo que requerían información de primera mano sobre el desarrollo de los acontecimientos. Desde el primer momento se otorgó una especial importancia a la Comunicación Interna ya que, por un lado, parte de las víctimas eran empleados de la Compañía y, por otro, era muy importante hacer conocer a toda la plantilla la información real y rigurosa más allá de las inexactitudes que algunas informaciones periodísticas difundían sobre el accidente y que ponían en tela de juicio la reputación y la seguridad de la aerolínea. Asimismo, se hizo un trabajo extraordinario para agradecer el esfuerzo y la dedicación desinteresada con la que los empleados atendieron a los familiares de las víctimas en esos difíciles momentos.

## Casos de fusión de empresas

Sirvámonos de un ejemplo para mostrar la importancia que la Comunicación Interna reviste en todo proceso de fusión de empresas o de integración de unas compañías en otras. En medio del fragor de la crisis económica provocada en España por la "burbuja" inmobiliaria y, como una de las medidas imprescindibles para atajarla, el Banco de España urgió a comienzos del 2011 a las cajas de ahorro con más riesgo en los sectores afectados a cerrar cuanto antes procesos de fusión entre ellas. Éstas entraron de lleno y con urgencia en unos procedimientos delicados y muy complejos y que requieren siempre una cuidadosa preparación de cada una de las fases sucesivas que conllevan. Por ejemplo, el ajuste de plantillas para racionalizar los recursos humanos. Lo fundamental en estos casos es integrar las plantillas de las fusionadas dentro de una misma cultura corporativa de valores asumidos y compartidos, y dentro de un sistema de trabajo eficaz y homogéneo. La cultura corporativa no por inmaterial deja de ser decisiva. Las señas de identidad, los valores, el desempeño de la misión, la búsqueda de un objetivo común unen y fortalecen a las plantillas y son imprescindibles para que nazca y se mantenga la motivación de los trabajadores para afrontar una nueva situación, inevitablemente llena de inquietudes e incertidumbres. Las cajas de ahorro españolas eran entidades muy apegadas a sus lugares de origen, con un carácter muy local. Ahora, con las fusiones, ese carácter local se pierde y muchas de ellas están llevando a cabo procesos de comunicación encaminados a cambiar los valores históricos por unos nuevos y diferentes.

En los procesos de fusión de empresas es necesario transmitir esos nuevos valores, hacerlos visibles y entendibles, darles vida para que sean interiorizados y llevados a la práctica. En definitiva, las nuevas empresas resultantes deben conseguir un espíritu de unidad y de esfuerzo, más valioso cuanto mayores son las dificultades. Pero a menudo los trabajadores se quejan de que, en este tipo de situaciones, las compañías no cuidan el aspecto más humano del proceso de ajuste y se sienten víctimas de la insensibilidad de unos directivos que sólo les informan de las cuestiones de carácter laboral, puras y duras. No les falta razón a aquellos trabajadores que así lo perciben pues, cuando alguien cierra un capítulo en su vida mediante una prejubilación o una baja incentivada, valora especialmente el reconocimiento de su

trayectoria, más cuanto más leal y dilatada haya sido. Asimismo, los empleados que inician una etapa nueva necesitan claridad y seguridad para entregarse a su trabajo con convicción y sin miedos.

Por otra parte los propios departamentos de comunicación o de RRHH suelen ser, a la vez, objeto y parte del ajuste, y han de conciliar esta realidad con el control eficaz de la tarea de gestión de excedentes y de comunicación. Han de diseñar y llevar a cabo, y coordinar con las fusionadas, un plan conjunto, integral y equilibrado para lo que, seguramente, carecen de experiencia, medios y objetividad. Tarea, pues, difícil que, por lo general, requiere, como en medicina y en tantos otros campos de la actividad humana, el concurso de expertos pues, en caso contrario, las consecuencias pueden ser muy negativas. Fusionar empresas, es decir, unir sus ideas e intereses, sin integrar sus plantillas y motivar a sus trabajadores, no parece lo más conveniente para que la fusión tenga un buen resultado y para que las entidades nuevas arranquen con la fortaleza pretendida.

En el ámbito de las fusiones de cajas de ahorro que mencionábamos, un claro ejemplo de Comunicación Interna y de la implicación del máximo ejecutivo de una organización en el proceso de comunicación al conjunto de la plantilla lo hemos vivido junto al Presidente de la BBK, Mario Fernández, que quiso trasladar personalmente a los empleados de CajaSur, recién comprada e integrada en su Grupo, los planes de futuro tras la unión. Él mismo fue el encargado de escribir una carta personal a todos los empleados en la que les contaba las nuevas expectativas de futuro y los pasos a seguir. No sólo adelantó las líneas maestras de actuación por carta sino que también se reunió con una amplia representación de la plantilla en las oficinas de dicha entidad en Córdoba. Asimismo, habló con los representantes sindicales de ambas entidades para explicarles los pormenores del acuerdo y sus proyectos de futuro. Este acercamiento personal fue destacado por los empleados en todos los foros donde participaron, como un ejemplo de la implicación personal del Presidente de BBK sin utilizar intermediario alguno, dando respuestas de primera mano a las inquietudes de los empleados.

## La comunicación en procesos de despido colectivo

En situaciones de crisis provocadas por reestructuraciones de plantilla, la empresa se enfrenta a dos problemas de Comunicación Interna: uno afecta a los que se van y otro a los que se quedan. Los dos son importantes y los directivos deben dar respuesta a ambos, tanto por razones de índole ética como por motivos prácticos. Hoy se habla mucho de la Responsabilidad Social Corporativa de las empresas y esa responsabilidad debe comenzar por gestionar bien –al menos hacerlo humanamente– los despidos masivos, que constituyen uno de los mayores dramas sociales en los que esas empresas se pueden ver involucradas, porque está claro que la pérdida del empleo o la inestabilidad laboral afectan profundamente a las personas que lo padecen y, por ello, nadie debe tomarse estos procesos como una simple decisión económica, ya que encierran un alto componente humano y, precisamente por ello, una comunicación bien hecha puede ayudar al éxito en la gestión de estos delicados procesos. De no hacerlo así, cuando algunas compañías acometen sustanciales reestructuraciones de plantilla desatendiendo la adecuada comunicación, proliferan los rumores, las malas noticias, potenciadas actualmente por las redes sociales, y el descontento generalizado entre la plantilla. Aunque algunos directivos puedan pensar que en época de crisis no está tan mal visto el tener que recortar plantilla y que el daño a la imagen de la compañía no es tan grande, la lesión de imagen existe y, lo que es peor, es una herida que se cura lentamente y puede dejar cicatriz.

En procesos traumáticos de reestructuración laboral la empresa tiene que ser capaz de contar la noticia, de explicar los motivos y, a la vez, de afrontar el problema desde una óptica humana. Ahí reside la clave de la comunicación con los afectados. Con ello, obviamente, ninguna compañía conseguirá que la aplaudan por despedir a sus empleados, pero sí minimizará el impacto negativo y será reconocido su esfuerzo por querer hacer las cosas bien hechas, pese al ingrato papel que, en tales circunstancias, les corresponde desempeñar a sus directivos. Una vez cerrado el proceso traumático de la reestructuración, queda pendiente el segundo objetivo de comunicación que es recuperar la motivación de los que se quedan. También en este caso es necesario un trabajo profesional, mediante una comunicación planificada. Los trabajadores que continúan deben saber que las decisiones se to-

maron como último recurso, que el objetivo era garantizar la supervivencia de la empresa, y deben conocer los planes de futuro. Planes que es importante transmitir con entusiasmo, de manera que se recupere el orgullo de pertenencia y se garantice la vuelta al compromiso de los trabajadores con su trabajo y su futuro.

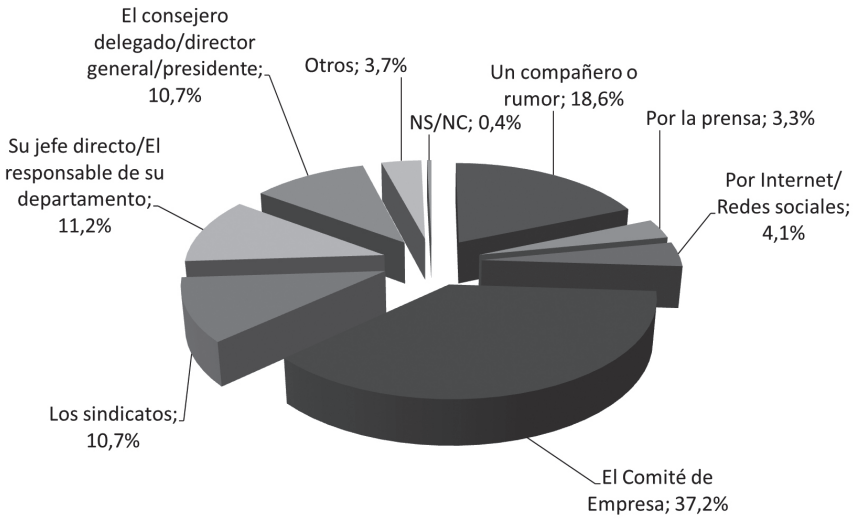
Estudio de Comunicación realizó a principios del año 2014 un trabajo de investigación que refleja la percepción de un significativo grupo de trabajadores afectados por crisis laborales, respecto de la comunicación que realizaron sus empresas ante una coyuntura tan adversa. El trabajo pretendía profundizar en los criterios en los que los directivos de una empresa deben basarse para contar a sus trabajadores que se va a acometer un proceso de despidos, además de saber cómo realmente lo cuentan en la práctica e indagar, también, en aquellos aspectos en los que las empresas pueden y deben mejorar esa inevitable e imprescindible información interna.

El Procedimiento de Despido Colectivo, que sustituyó al denominado ERE (Expediente de Regulación de Empleo), es un proceso regulado legalmente en España y que requiere de un periodo legal de consultas con los representantes laborales. Estudio de Comunicación realizó 242 entrevistas personales, con trabajadores en cuyas empresas se había anunciado el inicio del procedimiento o había finalizado ya, pertenecientes a 51 empresas españolas de muy diversa magnitud e implantadas en todas las Comunidades Autónomas peninsulares. Estos son los resultados del estudio más destacables:

## Las fuentes de información

El primer dato a tener en cuenta es que sólo un 21,9% de los entrevistados recibió información directa sobre el despido por parte de su empresa, tanto de primeros ejecutivos como de mandos intermedios. El resto tuvo noticia de la decisión por los comités de empresa y los sindicatos, fuentes ajenas a la empresa, los medios de comunicación o las redes sociales.

**¿Cómo conoció que su empresa llevaría a cabo un despido colectivo de personal?**



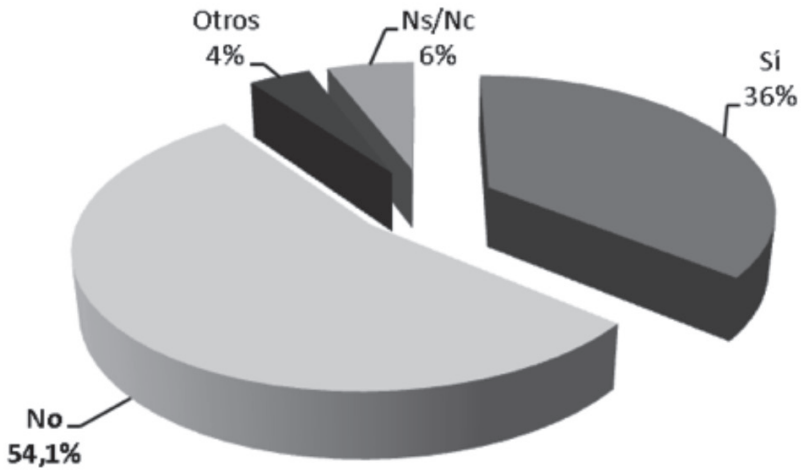

Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 20.

Los trabajadores que respondieron a las preguntas y que manifestaron haber conocido el inicio del procedimiento mediante las vías de comunicación oficial de la empresa –los sistemas de Comunicación Interna– recibieron mayoritariamente la noticia en una reunión (81%). Para el resto, las plataformas digitales tienen ya su incidencia, aunque aún pequeña: un 5,7% indica que la comunicación de la empresa (cuando es la fuente inicial) llegó por estos medios y lo diferencian de la intranet de la empresa (1,9%) y del correo electrónico (3,8%).

## El trato con los directivos tras comunicar el despido

La siguiente pregunta trataba de averiguar la disponibilidad de los directivos de la empresa frente a los trabajadores. El **54,1%** de los trabajadores entrevistados no **tuvo acceso a sus inmediatos superiores** tras conocerse la situación de crisis.

**Acceso informativo a los directivos**



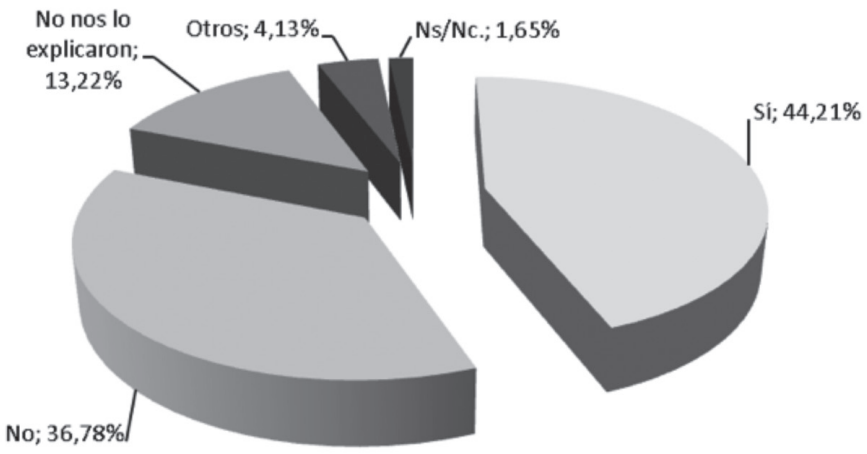

Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 21.

## Percepción del contenido de la comunicación por el trabajador

Se partía en esta cuestión de una pregunta simple que no diera lugar a interpretaciones: "¿Entendió las causas por las que le dijeron que se presentaba el ERE?". Un mayoritario 63% contestó que sí, que entendía la explicación que se le había dado sobre las causas o la necesidad de la empresa de plantear el expediente. Sin embargo, el 82% de este grupo (los que sí entendieron) manifestó que no estaba de acuerdo con las explicaciones. Valga la frase que, con alguna variante, se repitió en muchas respuestas: "una cosa es que entienda y otra muy distinta que esté de acuerdo con lo

que me contaron". Volviendo al grado de comprensión de lo explicado, el 32% de los trabajadores no entendió las causas del ERE expuestas.

**Comprensión de las causas del despido**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 22.

## Los agentes mediadores

En relación con los agentes mediadores, en gran parte de las empresas son los departamentos de RRHH o de asesoría jurídica (propia o miembros de los despachos de abogados contratados para asesorar en el proceso) quienes se encargan mayoritariamente de gestionar la comunicación con los trabajadores en casos de crisis laboral. Es la razón de que en el cuestionario se estableciese una pregunta directa sobre la percepción del trabajador acerca de la labor de estos "mediadores profesionales". En los resultados del estudio, están bastante próximos los porcentajes de quienes consideran que no informaron (28,1%) y quienes creen que lo hicieron correctamente (21,1%), existiendo más similitud aún entre los que piensan que sí dialogaron (10,7%) y los que opinan que no lo hicieron (10,3%).




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 23.

## Estrategia de Comunicación Interna

Para valorar los resultados de la gestión de Comunicación Interna durante una crisis laboral, era conveniente saber cómo las empresas utilizaban esta herramienta con anterioridad. Una manera de detectar la tendencia (dada la dispersión enorme de tipos de empresa, sectores, zonas geográficas, etcétera), era preguntar si al trabajador se le informaba habitualmente sobre la marcha de la empresa. El conjunto de quienes expresan que "casi nunca les contaban nada" más quienes manifestaron que "sólo de vez en cuando", suman un 69,8% de las entrevistas. Sólo un 20,2% comenta que su empresa les mantenía informados de la marcha, los planes y la evolución de la misma.

**La Comunicación Interna con anterioridad**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 24.

## Situación tras la crisis

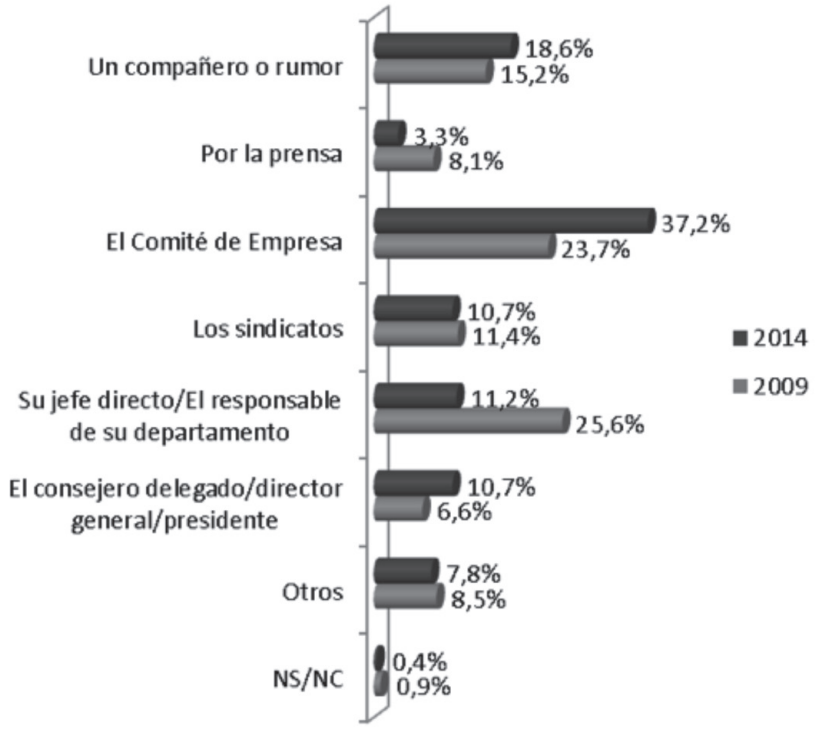
De nuevo en este punto se estableció una pregunta directa con todo el abanico posible de respuestas: "¿Cómo es el ambiente de trabajo tras haberles comunicado los despidos?". Una tercera parte de los entrevistados (33,1%) considera que el citado ambiente es malo, siendo los que lo perciben muy malo un 23,6%. En sentido contrario, un 7,9% lo considera bueno y sólo el 1,7% dice que es muy bueno. Los que se decantan por definir el ambiente como regular son un 24,4% de los trabajadores entrevistados.

## Evolución de la Comunicación Interna en crisis laborales

En enero de 2009, Estudio de Comunicación presentó otro estudio de las mismas características que el de 2014, con los datos del último semestre de 2008. Los resultados comparados, en aquellas cuestiones en las que es posible, aportan interesantes conclusiones al análisis.

Vistas las respuestas con cinco años de diferencia, llama la atención en primer lugar que no parece haber mejorado mucho el panorama de la Comunicación Interna en las empresas en casos de conflicto; más bien al contrario. Es llamativo ver que cuando se pregunta a los afectados por un despido colectivo por qué fuente se han enterado de la noticia, son más hoy los que declaran haberse enterado por el comité de empresa (37,5% frente a 23,7% en 2008) y menos por su jefe directo (el 11,2% en 2014 frente al 25,6% en 2008) y son más los trabajadores que reciben la noticia por un compañero o rumor (18,6% frente a 15,2%). El único dato que hace ver que algo se ha avanzado en Comunicación Interna en estos años es que son más hoy los que declaran haberse enterado por el primer ejecutivo de la empresa (10,7%) que los que se habían enterado por esta vía en 2009 (6,6%).

**¿Cómo conoció que su empresa llevaría a cabo un despido colectivo de personal?**

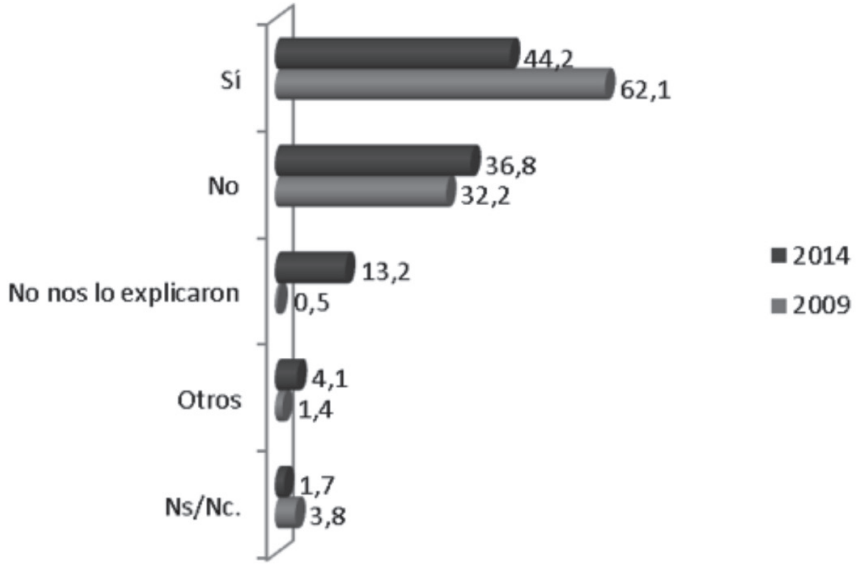



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 25.

## Comprensión del contenido de la comunicación por el trabajador

Respecto al grado de compresión, por parte de los trabajadores, de las causas que llevaron a la empresa a iniciar el procedimiento de despido colectivo, antes ERE, en ambas ediciones del estudio la respuesta mayoritaria es que sí. La diferencia más notable está entre quienes respondieron que no se lo explicaron (mal se puede entender lo que no se explica): hay un notable aumento en esta respuesta entre 2009 y 2014. En gran medida, es justificable por el aumento del porcentaje (Gráfico 20) de entrevistados cuya primera fuente sobre el procedimiento de despido colectivo no es directamente la empresa, con lo que lo que escucha a continuación dicho trabajador no es una explicación, sino, muy probablemente, una reivindicación, propuestas de movilizaciones, etc., que ganan en importancia a las explicaciones que debería dar la compañía.

**¿Entendió las causas por las que le dijeron que se presentaba el ERE?**

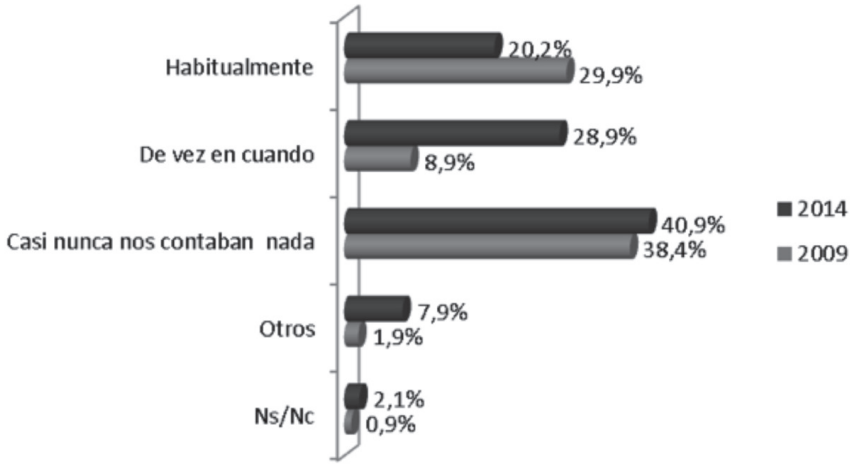



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 26.

## Comunicación Interna antes del procedimiento de despido

En cinco años, y aun asumiendo la situación de crisis internacional del período, la Comunicación Interna ha perdido fuerza en la empresas. Se incrementa ligeramente el porcentaje de quienes perciben que casi nunca les contaban nada y disminuye en casi 10 puntos el de quienes contestan "habitualmente". Sólo se aprecia mejoría en el número de entrevistados que contestaron "de vez en cuando", con una diferencia entre porcentajes de 20 puntos.

**La Comunicación Interna con anterioridad**

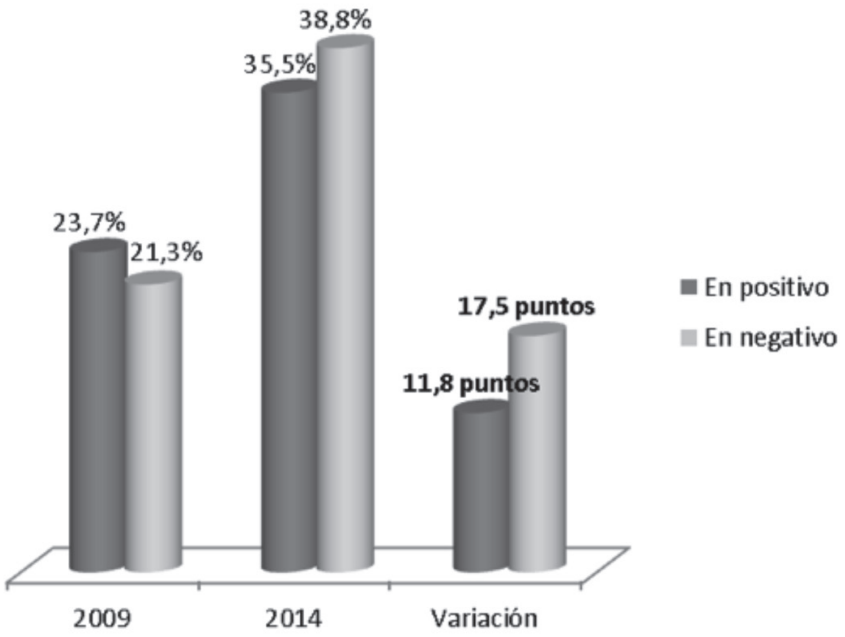



Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 27.

En la comparativa, crece notablemente, respecto a 2009, el porcentaje de quienes creen que hubo diálogo entre el departamento de RRHH y los abogados de la empresa con los trabajadores y también el de quienes consideran que informaron correctamente. Pero a la vez también aumenta el porcentaje de quienes afirman que no informaron. Una manera de ver los cambios desde una perspectiva de conjunto, es agrupar las respuestas en apreciaciones positivas (Sí dialogaron, informaron correctamente, fueron

transparentes) y negativas (no dialogaron, no informaron). Los dos grupos crecen, aunque la variación es superior en las percepciones negativas.

**La labor de los intermediarios**




Fuente: Estudio de Comunicación. Gráfico 28.

## Conclusiones comparadas

Nadie ignora, aunque no lo haya vivido en su propia carne, que perder el empleo es un duro golpe para cualquier persona. También sabemos todos, y ahí sí que las experiencias son más generalizadas, que el ánimo con que recibamos una mala noticia influye notablemente en nuestra capacidad de recuperación. Afrontar los problemas convencidos de que "lo pasado, *pasado* está", dicen los psicólogos, es el mejor principio de la recuperación. De vuelta a la comparación de los estudios que comentan, conviene extraer resumidas las principales conclusiones con afán aleccionador para la prác-

tica de una correcta y eficaz Comunicación Interna en situaciones de crisis laboral:

- La Comunicación Interna sigue siendo una asignatura pendiente de las empresas, tanto en situaciones normales (un 40,9% en 2014 cree que su empresa no le cuenta nada; un 38,4% en 2009) como en situaciones de despido colectivo (sólo un 21,9% dice haberse enterado por su empresa de la crisis en 2014 frente al 32,2% en 2009).
- En 2014 hay más primeros ejecutivos que son primera fuente de información de un despido (10,7%) que en 2009 (6,6%).
- Hoy más trabajadores no se enteran por su empresa de un despido colectivo (69,8%) que en 2009 (58,4%)
- Entre los que conocieron el inicio del despido colectivo por una filtración o rumor, son más en 2014 (23,8%) los que no lograron que su empresa les contara más información, que los que no lo lograron en 2009 (8,2%).
- Crece el porcentaje de quienes creen que hubo diálogo entre el departamento de RR. HH. y los abogados de la empresa con los trabajadores (3,3% en 2009 frente a 10,3% en 2014) y también el de quienes consideran que informaron correctamente (21,1% en 2014 frente al 11,8% en 2009). Pero a la vez también aumenta (28,1% en 2014 frente al 9,5% en 2009) la proporción de quienes afirman que no informaron.
- Los trabajadores que aseguran no haber recibido explicación alguna por parte de la empresa ante un despido colectivo aumentan en los últimos cinco años (36,5% en 2009 y 54,1% en 2014).
- Hay menos trabajadores que recibían información sobre su empresa habitualmente (29,9% en 2009 y 20,2% en 2014).
- Quienes se refieren al clima laboral como negativo son más (47,9% en 2009 y 56,6% en 2014) y disminuyen quienes lo consideran regular o positivo (38,9% en 2009 y 33,9% en 2014).
- Desciende mucho la inquietud sobre posibles nuevos ajustes de plantilla (19% en 2014 frente a 60,5% en 2009).
- Aumenta el porcentaje de entrevistados no afectados que aprecian planes de motivación en su empresa tras la crisis laboral (10% en 2009, 14,8% en 2014).

Estas conclusiones son una clara evidencia del fundamental papel que la Comunicación Interna desempeña en la estrategia empresarial, también en situaciones de crisis.

# PARTE III

## La Comunicación Interna en Banco Santander

11. Introducción
12. Banco Santander: posicionamiento internacional y cultura corporativa
13. La división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios
14. La función de Comunicación Interna en Grupo Santander
15. Comunicación Interna del Grupo o corporativa
16. Comunicación Interna en las divisiones y negocios
17. Casos Prácticos

## Introducción

La Comunicación Interna para Banco Santander es fundamental para que todas las personas de la organización estén informadas sobre los acontecimientos, estrategia y objetivos del Grupo, y para que conozcan y se identifiquen con los valores y cultura corporativos, de forma que se sientan orgullosos de formar parte del Santander.

La función de Comunicación Interna en Grupo Santander es responsabilidad de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios, que actúa de forma coordinada con el resto de países y divisiones del Grupo y en especial con la división de Recursos Humanos, Organización y Costes.

En este apartado se aborda la organización de la Comunicación Interna dentro del Grupo, las principales políticas corporativas en este ámbito y los canales de Comunicación Interna de la organización. Para finalizar se exponen tres casos prácticos que tratan (i) la gestión de Santander al día -principal canal de Comunicación Interna del Grupo (ii) la primera plataforma de interacción global, Santander Ideas; y (iii) el papel jugado por la Comunicación Interna en el cambio de marca en Estados Unidos.

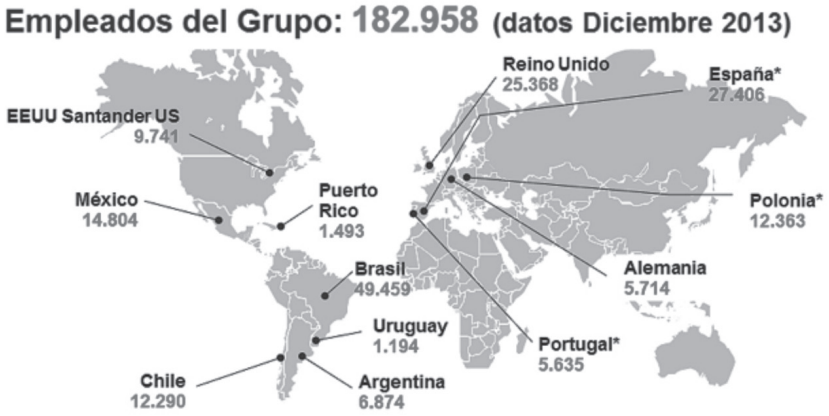
# CAPÍTULO 11

## Banco Santander: posicionamiento internacional y cultura corporativa

La estructura, dimensión y posicionamiento de Grupo Santander ha cambiado sustancialmente en los últimos 25 años. El Grupo ha pasado de ser un banco meramente español de tamaño medio, a ser un gran grupo multinacional que se encuentra entre los primeros del mundo por valor en bolsa y por beneficio [1]. Así, la dimensión y posicionamiento de Santander determina, en gran medida las políticas, los contenidos, el alcance y el perfil de su Comunicación Interna.

Santander es un banco internacional en el que trabajan más de 180.000 profesionales, la mayoría de los cuales desarrollan su trabajo diario en las 14.000 oficinas que tiene el Grupo en todo el mundo (es el banco internacional con mayor número de oficinas). Estos empleados están repartidos, fundamentalmente, en los 10 países principales en los que el Grupo desarrolla su negocio de banca comercial: España, Portugal, Reino Unido, Alemania, Brasil, México, Chile, Argentina, el noreste de los EE.UU. y, más recientemente, Polonia. Aunque es un banco con raíces españolas, destaca que el Grupo tiene en Brasil casi el doble de empleados que en España y que el número de empleados de Santander en Reino Unido es mayor al número de empleados de la red comercial de Santander en España.

1. Banco Santander fue el quinto banco del mundo por beneficio antes de provisiones en 2012 y el undécimo por capitalización bursátil.




Fuente: Banco Santander. Gráfico 29.

## Un banco global

Santander es un gran grupo financiero internacional que busca dar rentabilidad creciente a sus accionistas satisfaciendo las necesidades financieras de sus clientes. Para ello, cuenta con presencia en diez mercados principales y combina políticas corporativas con capacidades globales.

Asimismo, la diversidad de nacionalidades de los empleados es un valor que enriquece al Grupo. Todos ellos, comparten una serie de valores corporativos que conforman la cultura propia de Banco Santander. Estos valores han jugado un papel decisivo en la historia de crecimiento del Grupo y han demostrado ser una de sus fortalezas.

Los seis valores corporativos de Santander son [2]:

- **Dinamismo:** Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio y flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.

2. La definición de estos valores está contenido en el manual de Políticas Corporativas de la función de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios, aprobadas por el Consejo de Administración de Banco Santander.

- **Fortaleza:** La solidez del balance de Banco Santander y la prudencia en la gestión del riesgo son las mejores garantías de la capacidad de crecimiento y generación de valor a largo plazo.
- **Innovación:** Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente y permitan obtener incrementos de rentabilidad.
- **Liderazgo:** Vocación de liderazgo en todos los mercados donde el Grupo está presente, contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados.
- **Orientación comercial y calidad de servicio:** El cliente es el foco de la estrategia. Mejorar de manera continua la captación, satisfacción y la vinculación de clientes a través de una amplia oferta de productos y servicios, así como de una cada vez mayor calidad de servicio, es un reto permanente del Banco.
- **Ética y sostenibilidad:** la ética profesional, la responsabilidad y el compromiso social y con el medio ambiente rigen el comportamiento de los profesionales de Banco Santander, más allá del estricto cumplimiento de las leyes, de los códigos de conducta y de las normas internas.

El Grupo, consciente de la necesidad de contribuir al desarrollo sostenible, asume en todos los países en que está presente un compromiso con la sociedad, fundamentalmente a través del apoyo a la educación superior [3]. A ello se une el respeto y la protección del medio ambiente en el desarrollo de sus negocios.

El conjunto de estos valores configura la **cultura corporativa** de Grupo Santander, que actúa como un verdadero motor que mueve a los profesionales de todos los países hacia el éxito empresarial, profesional y personal. Los valores del Santander son una forma de ser y de hacer las cosas que caracteriza a los profesionales del Grupo.

3. Santander colabora con 1.115 universidades de todo el mundo y concede más de 22.000 becas anuales.

# CAPÍTULO 12

## La división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios

En el Santander la función de Comunicación Interna del Grupo se encuentra dentro de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios[4].

El objetivo de la división es preservar y mejorar la reputación corporativa de Santander. Para ello:

- Elabora y coordina los principales mensajes institucionales.
- Elabora las políticas corporativas en materia de comunicación y marketing y supervisa su cumplimiento.
- Promueve la marca Santander, de modo que aporte confianza y solidez.
- Mantiene informados a todos los empleados sobre la actualidad del Grupo y su entorno.
- Transmite los valores del Grupo.

El director de la división reporta al consejero delegado de Banco Santander y forma parte del comité de dirección de la entidad. Esta división está estructurada en las siguientes áreas: Comunicación Corporativa; Comunicación Externa; Marketing Corporativo y Marca; Servicio de Estudios y Public Policy; Sostenibilidad; Relaciones Públicas y Protocolo; y Comunicación Interna. Esta estructura constituye el modelo corporativo que ha de seguir la función de comunicación y marketing en todos los países en los que el Banco está presente.

Además la división de Recursos Humanos, Organización y Costes es responsable de desarrollar y coordinar la estrategia de marca interna del Grupo a través del departamento de Compromiso y Reconocimiento.

4. Las funciones de la división se explican con detalle en el manual de Políticas Corporativas de la función de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios, aprobadas por el Consejo de Administración de Banco Santander.

# CAPÍTULO 13

## La función de Comunicación Interna en Grupo Santander

La Comunicación Interna debe estar coordinada con el resto de mensajes de la organización, con el fin de que el Banco hable con una sola voz a clientes, accionistas, empleados y a la sociedad en general.

Dentro de Grupo Santander pueden distinguirse tres capas o niveles de Comunicación Interna:

- **Primera**: Comunicación Interna del Grupo (o corporativa), que emana de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios, de tipo informativo, se centra en los mensajes más estratégicos del Grupo y tiene alcance global (los ciento ochenta y tres mil empleados del Grupo).
- **Segunda**: Comunicación Interna local, que informa a los empleados de cada uno de los países o negocios sobre la realidad y estrategia local de Santander, y que es desarrollada por los equipos de Comunicación Interna de los países o las divisiones.
- **Tercera**: Comunicación Interna de negocio, que tiene un carácter más operativo y se centra en informar a los empleados de cada uno de los negocios del Banco sobre las características de los nuevos productos o servicios, objetivos comerciales, prioridades de negocio, planes de incentivos, calidad, etc.

Además, los directivos del Banco también son agentes de la Comunicación Interna, ya que es su responsabilidad informar y transmitir a sus colaboradores más directos los principales mensajes estratégicos de Santander.

En los siguientes apartados se desarrollan con detalle la primera y segunda capas.

# CAPÍTULO 14

## Comunicación Interna del Grupo o corporativa

El área que desempeña la función de Comunicación Interna del Grupo (o corporativa) es el área de Comunicación Interna. Entre las funciones que desempeña esta área destacan:

- Diseñar las pautas generales y líneas estratégicas de Comunicación Interna del Grupo.
- Gestionar la Comunicación Interna en temas relativos a la Corporación y aquellos de relevancia de filiales y unidades del Grupo.
- Gestionar los canales de Comunicación Interna corporativos, en particular, la página corporativa de la intranet (Santander al día), y los comunicados internos:
  - Que emanen de los principales órganos de gobierno interno de la corporación, en particular los del consejo de administración, presidente y consejero delegado.
  - Los dirigidos a toda la plantilla del Grupo.
  - Los dirigidos a los principales directivos.
  - Aquellos relativos a nombramientos y reorganizaciones de la Corporación.
- Liderar e impulsar los proyectos corporativos de Comunicación Interna.
- Establecer mecanismos que le permitan coordinar la actuación de las filiales y unidades en materia de Comunicación Interna.

### a) Políticas corporativas de Comunicación Interna

El área de Comunicación Interna es responsable de difundir y de supervisar que se cumplan las políticas de Comunicación Interna a todos los niveles de la organización. Básicamente hay cuatro tipos de políticas:

- De **procedimientos.** En este apartado destaca la política para los comunicados internos, que cuentan con un formato oficial, han de ser breves y directos, y han de contar con la aprobación, según sea

necesario, de las áreas de Organización y Costes, de Comunicación Interna, y de la dirección de Cumplimiento y de la división de Recursos Humanos, Organización y Costes.

- De **homogeneidad en el diseño** de las publicaciones o canales de Comunicación Interna. Desde el año 2004 Santander ha desarrollado una serie de políticas de imagen y marca que han conducido a que en la actualidad el Banco muestre una imagen y un posicionamiento de marca homogéneo en todos los mercados en los que está presente. Esto no solamente ha afectado a logotipos, imagen de las oficinas, patrocinios corporativos, publicidad y marketing, sino que existe un código de Comunicación Interna único que se traduce en que los principales vehículos de Comunicación Interna (intranets, revistas, etc.) tienen un mismo diseño y estructura.
- De **aprobación de nuevos canales**. Toda nueva publicación interna de cualquier división o país del Grupo ha de ser validada por el área de Comunicación Interna de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios.
- De **formación corporativa, ya que en todas las sesiones o cursos de formación** ha de incluirse un apartado para explicar la estrategia, cultura corporativa y modelo de negocio de Santander.

## b) Canales de Comunicación Interna del Grupo

El área de Comunicación Interna gestiona los canales de CI del Grupo. Estos son:

- **Santander al día**: Es el principal canal de transmisión de los mensajes, valores y cultura corporativa. Es la primera página de la intranet corporativa y de obligado paso cada día para los 183.000 empleados del Grupo. Se actualiza de forma diaria en los idiomas oficiales (español, inglés, portugués y portugués de Brasil) [5].
- **Newsletter de Santander al día**: Con carácter semanal, se manda una newsletter por correo electrónico con las noticias publicadas

5. Los detalles sobre este canal de Comunicación Interna se desarrollan en el caso práctico 1: "Santander al día, una intranet global para 180.000 empleados".

más destacadas y con el avance de los temas importantes que se tratarán en la semana siguiente. Los profesionales se suscriben para recibirla en su email todos los viernes.

- **Portal de directivos**: Es un canal de Comunicación Interna al que tiene acceso un colectivo de más de 2.200 directivos del Grupo, gestionado de manera conjunta por Comunicación Interna y el área de Recursos Humanos. Tiene dos zonas perfectamente diferenciadas: una de herramientas a disposición de los directivos para la gestión de sus equipos; y otra en la que los directivos disponen de contenidos informativos relevantes para su desempeño profesional, como entrevistas, noticias, análisis e informes sobre cuestiones estratégicas para el Banco y su entorno económico y financiero, e informaciones ilustrativas acerca de las buenas prácticas en los países y divisiones, artículos de opinión sobre gestión de equipos, liderazgo o innovación) Todos los contenidos tratan sobre áreas de conocimiento de gran utilidad e interés para los directivos.
- **Comunicados internos (correo electrónico)**: Tienen como objetivo difundir de forma oficial aquellos hechos relevantes que deben ser conocidos por toda la organización o por determinados segmentos de la misma.
- **Santander Ideas**[6]: Es la primera red social corporativa de Grupo Santander donde todos los profesionales pueden aportar ideas, que se crean a partir de los retos propuestos a través de la plataforma. Se trata de un entorno colaborativo cuyo objetivo es aprovechar al máximo el talento colectivo y compartir las buenas prácticas existentes en los distintos países. Es accesible desde cualquier dispositivo (ordenador, tableta, teléfono móvil) y se encuentra disponible en los idiomas oficiales del Grupo.
- **Presentación interna de resultados**: se realiza trimestralmente un día antes de publicar los resultados, a cargo del consejero delegado y se retransmite por webcast a todos los países donde el Grupo está presente. Todos los asistentes tienen la oportunidad de participar formulando preguntas al consejero delegado.
- **Convención de directivos**, a la que acuden cada año más de 1.000 directivos de todos los países y en la que el presidente y el conse-

6. Véase caso práctico de Santander Ideas en página 202.

jero delegado transmiten los principales mensajes estratégicos del Grupo; este encuentro incluye diversas sesiones de trabajo en las que los participantes debaten los asuntos más relevantes para el Grupo.

# CAPÍTULO 15

## Comunicación Interna en las divisiones y negocios

Los equipos de Comunicación Interna de los países son los encargados de adaptar los principales mensajes del Grupo a sus realidades locales y son responsables de gestionar sus propios canales de Comunicación Interna.

Estos equipos tienen que seguir, cumplir y ejecutar las políticas de Comunicación Interna corporativas, y en este sentido dependen funcionalmente del área de Comunicación Interna del Grupo. No obstante, los equipos locales gozan de gran autonomía a la hora de decidir las prioridades de Comunicación Interna local.

Los principales canales de Comunicación Interna local son:

- La intranet local, que se divide en dos partes, una pública, que puede ser consultada por cualquier empleado del Grupo independientemente del país o división en el que esté trabajando; y una privada, para la cual es necesario un nombre de usuario y contraseña para acceder.
- Las revistas Ideas, que comparten elementos de diseño comunes en todos los países.

Al mismo tiempo, el progreso tecnológico y el papel creciente de los medios online en la Comunicación Interna, ha motivado la proliferación de canales alternativos de Comunicación Interna que, adaptados a las diferentes realidades locales, complementan la función del resto de canales añadiendo eficacia y otras alternativas al modo en cómo llega la información a los empleados. Entre ellos destacan:

- Canales de TV online, como puede ser el caso de México, Brasil y Reino Unido.
- Redes sociales, como puede ser The Village en Reino Unido; o Círculo Colaborativo, en Brasil.

# CAPÍTULO 16

## Casos prácticos

## Caso práctico 1: Santander al día, una intranet global para ciento ochenta y tres mil empleados

*Santander al día* es la página que ven los más de 180.000 empleados del Grupo cada vez que ponen en marcha sus ordenadores. Por su difusión y alcance, es el principal medio de Comunicación Interna y el vehículo que, de forma más inmediata, conecta a toda la organización.

### Estructura y contenidos

La página tiene un formato similar al de un periódico *online*. Se estructura en cuatro entornos o pestañas:

- La *home* de Santander al Día, que publica un mínimo de cuatro noticias cada día laborable y ofrece secciones fijas con información corporativa (presentaciones institucionales, el informe anual, los resultados, etc.), enlaces a otras fuentes de información (*newsletters* y publicaciones locales) y vídeos corporativos o locales tanto de uso interno como externo. Como medio corporativo, tiene cuatro versiones según el idioma del lector: español, inglés, portugués y portugués de Brasil.
- Santander Sostenible, una página dedicada por completo a informar de la estrategia y últimas novedades del Grupo en materia de responsabilidad social corporativa.
- Santander en el Mundo, sección con la información completa de los diez mercados principales de Grupo Santander. De forma esquemática y muy visual, se encuentra toda la información útil sobre el país, los datos más actualizados del Banco en ese mercado, galería de imágenes y los últimos vídeos, así como el curriculum del *country head*.

- Microsite Santander Ideas: Desde la página corporativa, se crea este espacio con el objetivo de difundir las noticias, guías de ayuda y contenidos en general relacionados con la plataforma de Santander Ideas. Información práctica y útil para todos los empleados del Grupo.
- Microsite *Somos Santander*: Espacio corporativo que recoge las iniciativas y políticas globales de Recursos Humanos, que rigen la transformación que está llevando a cabo Grupo Santander con el objetivo de ser un Banco más cercano a sus clientes y a sus profesionales en todo el mundo.

*Santander al día* informa de las actividades y de lo que ocurre en el Grupo. Estas noticias transmiten información global (operaciones corporativas, resultados, juntas de accionistas, convenciones, marketing y patrocinios, políticas de recursos humanos, comunicados de la alta dirección del Banco, etc.); información de negocio y sus buenas prácticas, y otras actividades no ligadas directamente a las bancarias pero representativas de la cultura corporativa como son las iniciativas en responsabilidad social.

La página tiene dos objetivos primordiales: que la información publicada sea útil a los diferentes equipos en su trabajo diario y que resulte un estímulo para que los empleados se sientan más integrados dentro de la organización.

Estas funciones se han ido potenciando con el crecimiento del Banco y los nuevos equipos que, de muy distintas procedencias, forman parte del Grupo. Para todos, *Santander al día* representa una referencia común en la que se "descubren" diariamente las dimensiones del Banco y la variedad de sus actividades, al mismo tiempo contribuye a reforzar el sentido de pertenencia, de sentirse "parte de", cuando ellos mismos o sus departamentos o países aparecen en las noticias que publica la página.

Por ello, el reto mayor de la página es la elaboración de una información útil, rigurosa y atractiva, que despierte el interés de sus lectores y que estimule la participación de las distintas áreas del Grupo en la búsqueda y elaboración de noticias.

La colaboración de todos los equipos de comunicación locales y de unidades globales es imprescindible para que *Santander al Día* se parezca a una

radiografía diaria del Banco. Para conseguir su implicación y facilitar la comunicación y la metodología de trabajo, se elaboró un libro de estilo que estableciera un lenguaje y unas pautas comunes. El contacto regular con los diferentes equipos locales facilitó el intercambio de opiniones y la convergencia en criterios compartidos.

Este contacto con los equipos va más allá del recurrente para la elaboración de los contenidos y ediciones diarias. Se intenta mantener una comunicación eficaz, aportándoles un *feedback* continuo que motive su participación y fomente la implicación.

Para ello, cada mes se distribuye un resumen, tanto cuantitativo como cualitativo, de la actividad de publicación a los equipos de Comunicación Interna locales y de las unidades globales. De esta forma se potencia y estimula a los equipos para una participación activa en el canal.

**Número de noticias publicadas en *Santander al Día* en 2013 por mercados principales**

| | TOTAL 2013 |
|---|---|
| Alemania | 23 |
| Argentina | 30 |
| Brasil | 112 |
| Chile | 69 |
| España* | 233 |
| Estados Unidos | 90 |
| México | 69 |
| Polonia | 70 |
| Portugal | 54 |
| Reino Unido | 108 |
| **Total noticias de los diez mercados principales** | **858** |
| Total de publicaciones en SAD en 2013 | 1221 |

*Se refiere a las publicaciones de Santander España y otras noticias de áreas corporativas.

Asimismo, con carácter semanal, se distribuye una *newsletter* con las noticias publicadas más destacadas y con un avance de los temas de mayor interés para la semana siguiente. Esta *newsletter* la reciben en su email los

equipos de Comunicación Interna así como todos los empleados interesados, que se han tenido que suscribir previamente. A cierre de 2013, la *newsletter* de *Santander al Día* contaba con casi 4.000 suscritos.

Por último, los contenidos más relevantes de los publicados en *Santander al día* durante el año se recogen en el anuario de *Santander al Día,* un documento de poco más de 100 páginas que resume los hechos destacados del ejercicio.

## La guía de estilo

La guía de estilo de *Santander al día* es un conjunto de normas básicas que fijan criterio sobre asuntos como lo que es y no es noticia, la información mínima que debe incluir cada noticia o cómo debiera exponerse esa noticia.

Se fijan también criterios sobre aspectos de funcionamiento como las competencias de la página. Así, la decisión última sobre el momento y la forma final de cada noticia corresponde al área de Comunicación Interna del Grupo, de acuerdo siempre con los criterios marcados en el libro de estilo. La página debe reflejar lo mejor posible lo que es el Grupo, por lo que la frecuencia con que aparece cada uno de los países o divisiones debe ser acorde con el interés de sus noticias pero también con el peso relativo que tengan dentro de la organización. Para ajustar mejor la representatividad, todos los meses se elabora un informe sobre las noticias publicadas según su procedencia y contenido que resulta de gran utilidad para todos los equipos.

El libro de estilo insiste en que las noticias tienen que informar, explicar, divulgar y comunicar. Informar sobre la estrategia, modelo de negocio y actividades del Banco; dar a conocer a las personas y los equipos; trasmitir la cultura y los valores corporativos; reforzar el sentido de pertenencia y contribuir con la información a potenciar el negocio y a mejorar la reputación del Banco frente a los clientes.

La importancia de pensar en los lectores cuando se escribe es otro mensaje reiterado, pues es frecuente una escritura con la mente puesta en los compañeros y jefes del área. Si se escriben para los emisores (que conocen a fondo el tema, que dominan un lenguaje específico, que dan por sabidos

datos y referencias) se puede perder el objetivo fundamental: informar y comunicar.

La segunda parte de la guía de estilo desarrolla normas y características de los libros de estilo y su aplicación específica en la página de *Santander al Día*: la escritura con estilo directo, la estructura de redacción para la lectura *on line* (en "escáner", no lineal y con tiempos cortos de concentración), elementos de una noticia y consejos para un uso correcto del lenguaje. Como regla general se busca una redacción directa, sencilla y comprensible, con un estilo interpretativo y no valorativo, utilizando la tercera persona y dejando los juicios de valor a los testimonios.

## Conclusión

*Santander al Día* es el resultado de la contribución de muchas áreas del Banco. Desde Comunicación Interna del Grupo se ha intentado aplicar las normas de estilo y se ha puesto cuidado en que las noticias elaboradas desde el propio departamento fueran ejemplo de lo que pedía.

La página ha alcanzado la aceptación y el reconocimiento general. Todas las áreas y todos los países son muy activos en sus colaboraciones. Desde el punto de vista de la audiencia, el 93,3% de los empleados reconocen recibir información acerca del Grupo a través de este canal.

Además de mantener la calidad, ***Santander al día*** tiene los retos propios de un medio ***online:*** la renovación continua de sus herramientas tecnológicas y la exploración permanente sobre formas de comunicar más atractivas y eficaces. En los últimos años, la plataforma se ha actualizado en diversas ocasiones. Actualmente, el entorno web de ***Santander al Día*** se asemeja bastante al que presenta una página web de un periódico digital. La página se divide en tres columnas que se configuran con elementos líquidos o ***widgets***. De tal forma, que se amplían las posibilidades de presentación y publicación de los contenidos. Además la tercera columna es configurable por el usuario. Es decir, puede elegir qué tipo de contenidos mantener en ese espacio, en función de sus intereses o necesidades profesionales.

La plataforma sigue en permanente evolución. El siguiente paso está ya definido: tener una interacción más directa con el lector.

## Caso práctico 2: Santander Ideas

Con la proliferación y auge de las redes sociales y de la tecnología 2.0, las sociedades han experimentado una transformación sustancial en la forma de relacionarse y comunicarse. Cada vez se hace más necesario que las empresas incorporen estas nuevas realidades en sus entornos laborales.

Así, desde Comunicación Interna y la división de Recursos Humanos, Organización y Costes se lleva tiempo estudiando y trabajando en cómo aplicar las **nuevas formas de trabajo** colaborativo, el *co-working* y la participación activa para generar una comunicación más eficaz y un mayor compromiso entre los profesionales.

En los últimos años, Santander ha sido capaz de convertirse en uno de los mejores y más preparados bancos del mundo, habiendo salido fortalecido de la tremenda crisis de los últimos años en el sistema financiero. La llegada del actual consejero delegado, Javier Marín, en abril de 2013, marca el inicio de una etapa de crecimiento con una nueva estrategia. Marín apuesta por una **transformación cultural** que convierta a Santander en el mejor banco de clientes del mundo y también en la mejor empresa para trabajar.

Conseguir estos ambiciosos objetivos pasa por crear, con los clientes y profesionales, relaciones estables y duraderas, basadas en la confianza. Ser el mejor banco de clientes se logra con **clientes** satisfechos, vinculados y orgullosos de ser parte del Santander; y ser la mejor empresa para trabajar significa tener un **equipo humano** comprometido, motivado, **innovador y colaborativo**, donde se aproveche el talento individual y colectivo y las buenas prácticas de los cerca de 183.000 profesionales del Grupo.

Esta nueva forma de entender el Banco empieza a ser una realidad cuando el consejero delegado encarga la puesta en marcha de una plataforma que permita e impulse el intercambio de ideas y opiniones entre los empleados del Grupo.

Así nació, a comienzos de 2014, **Santander Ideas, la primera red social interna de Grupo Santander** centrada en la innovación participativa y que:

- Impulsa una cultura de trabajo donde la **escucha** y la **innovación** son los elementos diferenciales.
- Promueve la **participación** de los profesionales en retos comunes, lo que genera un mayor compromiso de éstos con el Banco.
- Facilita el ***co-working*** **y el intercambio** cultural y entre las distintas áreas y países.
- Genera canales de comunicación '**bottom-up**' y abre las puertas para que cualquiera opine y vote las iniciativas que le parezcan.
- Hace **emerger talento** escondido.
- Además, es una manera de **tomar el pulso** de la entidad.

**Santander Ideas** se basa en dos aspectos fundamentales: su vocación corporativa, ya que los profesionales de todos los países en los que el Grupo opera tienen "su espacio" dentro de esta red social; y la **implicación directa del consejero delegado y de la alta dirección,** que tienen el compromiso firme de aprovechar las ideas más destacadas y de implantarlas con el fin de construir un banco mejor.

En Santander Ideas se abordan temas tangibles, retos de carácter estratégico para el Grupo y que afectan al día a día de los profesionales. Es una herramienta accesible y de fácil uso, que cuenta con un *governance* propio, liderado desde el Comité de Dirección del Grupo, donde con carácter periódico se analiza la marcha del proyecto y las mejores ideas a implantar.

## Cómo funciona Santander Ideas

**Santander Ideas** es mucho más que una red social. Es un proyecto integral de escucha activa a los empleados y de colaboración entre ellos. Su éxito se basa en cuatro ámbitos clave: governance, herramienta, comunicación y reconocimiento.

### 1) Governance

El **consejero delegado**, Javier Marín, es el principal promotor de Santander Ideas. Ha estado personalmente involucrado en todos los ámbitos del pro-

yecto: lanzamiento, seguimiento, impulso de la implantación de ideas, cada vez que dirige un mensaje interno y externo tiene presente y hace mención a la importancia del mismo y, además, es un usuario activo de la plataforma, proponiendo ideas, comentando y votando las de los demás.

Santander Ideas se organiza por **retos,** preguntas con un sentido estratégico para la organización sobre un tema concreto, que ordena y centra las ideas. Tienen una formulación sencilla para fomentar la participación de los profesionales. Los retos se mantienen en vigor durante un tiempo determinado. A cada reto se le asigna un **sponsor,** que siempre es un directivo de alto nivel de la organización, quien lidera el reto desde su lanzamiento, selecciona las mejores ideas y debe asegurarse de su implantación.

Las ideas sobre el reto se organizan en **categorías,** definidas según el modelo de negocio de Santander. Hay diez categorías definidas, que son: oferta comercial, oficinas y canales, clientes, empleados, productividad y eficiencia, tecnología, procesos y herramientas, gestión de riesgos, oportunidades de negocio y nuevos mercados, sostenibilidad y proyectos sociales, y accionistas.

Cada categoría tiene asignado un **experto**, directivo de alto nivel con visión corporativa. Él y su equipo gestionan diariamente las ideas, votando, comentando, destacando y seleccionando las que a su juicio son las mejores. Tras la selección, se reúne el **Comité de Expertos,** formado por los expertos de todas las categorías, el sponsor y las áreas impulsoras del proyecto. Este comité consensua las ideas que se presentarán para su implantación en las distintas geografías del Grupo.

El proceso se cierra en el **Comité de Dirección**, máximo órgano ejecutivo del Grupo, presidido por el consejero delegado, donde el sponsor del reto reporta los resultados y las ideas seleccionadas y los miembros del comité terminan de decidir sobre su implantación.

### 2) Herramienta

Santander Ideas se presenta en una plataforma *online* con un *look and feel* muy similar al de las redes sociales. Es accesible desde todo tipo de dispositivos: ordenador, smartphone o tablet y desde cualquier lugar con conexión a internet.

Al ser una **red social de ideas**, los usuarios tienen un perfil, pueden seguir y ser seguidos por otros usuarios, publicar sus ideas, votar aquellas que les parecen más interesantes, comentar e incluso, pueden coeditar ideas de forma conjunta, lo que fomenta la colaboración, el trabajo en equipo y la posibilidad de intercambio cultural.

Santander Ideas está disponible en los idiomas oficiales del Grupo y los usuarios pueden exponer sus ideas en el que se sientan más cómodos, ya que se ha habilitado una conexión directa con Google Translator que traduce automáticamente las ideas.

Cuenta además con mecanismos de dinamización que animan a los empleados a seguir participando en la plataforma. Por ejemplo, hay ideas destacadas, se obtienen puntos por cada acción que se realiza, se publican los usuarios que son más activos… También se destacan aquellas ideas que han contado con mejor valoración y acogida.



### 3) Comunicación

Para poner en marcha este proyecto, se desarrolló un **plan de comunicación integral**. En primer lugar, se desarrolló una línea de comunicación y de diseño claramente definida e identificable. Se creó la marca Santander Ideas, con un logo y unos elementos estéticos reconocibles y diferenciadores para el usuario.

Pocos días antes del lanzamiento oficial, a través de *Santander al Día,* se comenzó a generar expectación con banners y ***teasers*** promocionales que anunciaban la nueva red social para empleados.

El mismo día del lanzamiento todos los canales de Comunicación Interna corporativa y locales dieron difusión a esta iniciativa:

- La intranet corporativa *Santander al Día* publico una edición especial dedicada a Santander Ideas.
- El **consejero delegado**, a través de un vídeo, se dirigió a todos los empleados en los 4 idiomas oficiales, para presentar Santander Ideas y animarles a participar en esta plataforma. Con mensajes potentes, claros y directos dio a entender la importancia de Santander Ideas: queremos "Un banco más colaborativo, que se construye también de abajo a arriba", más transparente "con menos yo y más nosotros"; apeló a la "generosidad para enseñar y humildad para aprender"; cerrando con "el banco del futuro empieza hoy, con tu idea".
- El director general responsable de la división de Banca Comercial, Javier San Félix, también grabó un mensaje donde anunciaba el primero de los retos que él mismo esponsorizaba: "**Hacer de Santander un banco más cercano, simple y directo para sus clientes**".
- Lanzamiento del ***microsite*** en *Santander al Día*, con guías de ayuda, videos y tutoriales. Esta sección, con el paso de las semanas, hace las funciones de una página repositorio de dichos contenidos, que previamente han pasado por *la intranet corporativa,* y que se almacenan como material de ayuda.

En la **fase de mantenimiento** se definió como objetivo principal fomentar la participación, y la generación de ideas, así como dar máxima transparencia al proceso. Para ello:

- *Santander al Día* publica distintos banners para motivar la participación (con número de ideas, de usuarios registrados, por ejemplo). Incluye, igualmente, entrevistas a '**ideators destacados'**, cuyas ideas tienen gran número de votos, comentarios o son seleccionadas por los expertos.
- Los equipos **expertos** contestan preguntas sobre el funcionamiento de Santander Ideas y explican cómo seleccionan las ideas, qué pasa en las reuniones de expertos, etc.

Asimismo, Comunicación Interna corporativa sigue de cerca las acciones de comunicación de los equipos en los países, apoyándoles en sus medios locales. Entre otras acciones, habilitó un link con acceso al material gráfico en todos los idiomas y en formato editable para facilitar su adaptación a los distintos requerimientos técnicos.

Todas las ideas y comentarios, sean o no seleccionados para su implantación, forman parte de la inteligencia colectiva de Banco Santander y sirven de inspiración a todos los profesionales del Grupo, quienes pueden consultar el **repositorio de ideas** publicado en Santander Ideas.

Este repositorio permite ver, también, el **estado de implantación** de cada una de las ideas seleccionadas, dotando al proceso de la máxima transparencia.

Por último, existe un protocolo de comunicación establecido para contestar y agradecer las aportaciones de todos los participantes en Santander Ideas.

### 4) Reconocimiento

Las mejores ideas, los equipos que logren implantarlas y las personas que más participen en Santander Ideas tendrán unos reconocimientos especiales, que van desde cartas y mensajes personalizados del consejero delegado y de otros representantes de la alta dirección que participan en Santander Ideas, hasta la participación en equipos de implantación de las ideas que ellos mismos han sugerido, pasando por reconocimientos en sus países.

### Resultados del lanzamiento y el primer reto

Durante las siete semanas que se mantuvo abierto, el primer reto de Santander Ideas registró más de **13.000 usuarios** que publicaron más de **4.000 ideas**.

Las ideas se visionaron más de **100.000** veces, recibiendo **25.000 votos** y **3.500 comentarios**.

La plataforma contó con más de 680.000 páginas visitadas y 77.000 visitas. En cada visita, la media de páginas visitadas fue de 9, con una permanencia media de 7 minutos.

Tras el cierre del primer reto, el grupo de expertos trabaja en la difusión e implantación de las más de **100 ideas seleccionadas**, creando **nuevos proyectos** dentro del Grupo, **mejorando iniciativas** que ya estaban en marcha o estableciendo referencias de **mejores prácticas** locales. El siguiente reto global de Santander Ideas versará sobre **cómo hacer de Santander el mejor banco para trabajar**.

Algunos países tienen previsto aprovechar Santander Ideas para establecer **retos propios**, más aterrizados a sus realidades locales.

En la actualidad (julio de 2014), Santander Ideas ya tiene en marcha su segundo reto: cómo hacer de Santander un mejor Banco para sus profesionales. Con este nuevo reto, se han superado los 20.000 usuarios en todo el Grupo y más de 7.000 ideas sugeridas.

## Caso práctico 3: La Comunicación Interna del cambio de marca en Estados Unidos

En 2009 Santander completó la adquisición del 100% de Sovereign Bank, entidad en la que tenía una participación cercana al 23% desde 2005. Sovereign era un banco minorista regional que operaba en nueve estados de la costa este de Estados Unidos, con cuotas de mercado significativas en Pennsylvania, Massachusetts y Nueva Jersey. La compra añadió al Grupo 1,7

millones de clientes; más 8.500 empleados y una red comercial con cerca de 700 oficinas.

Santander comenzó de inmediato la transformación de la entidad al modelo de negocio del Grupo para sanear sus deterioradas cuentas a raíz de la crisis financiera y económica que empezó en 2008 y, por otra parte, mejorar su oferta comercial, su eficiencia y su competitividad.

Cuatro años más tarde, en enero de 2013, la dirección del Banco fijó el 17 de octubre como el día para cambiar la marca Sovereign a Santander. El Banco consolidaba así tres años de rentabilidad, en los que sus infraestructuras tecnológicas y operativas se habían remodelado. Llegaba el momento de dar el siguiente paso y presentarse al cliente estadounidense con el nombre de Santander asociado a una nueva propuesta de valor.

La comunicación de la fecha para la nueva marca fue escenificada con la instalación en la recepción de las oficinas corporativas de Boston y de Nueva York de un reloj que marcaba la cuenta atrás hasta el 17 de octubre. Estos relojes, y su versión digital creada para la intranet del Banco, simbolizaban y recordaban a diario el proyecto colectivo en el que estaba embarcado el Banco.

El cambio de marca exigió un esfuerzo logístico, tecnológico, operativo y de marketing que movilizó a la organización entera. Comunicación Interna, en coordinación con el equipo de Marketing, que lideraba toda la estrategia de introducción de la marca, tenía dos objetivos fundamentales:

- Informar puntalmente de todas las novedades y cambios.
- Motivar y entusiasmar a toda la plantilla.

El compromiso de los empleados era crucial. Aunque no existiera un apego significativo a la marca Sovereign –sin gran prestigio entre la opinión pública–, los profesionales tenían que percibir que el nuevo nombre traía asociados beneficios tangibles para los clientes y ventajas para ellos. Como "embajadores de la marca", por lo tanto, su papel era decisivo para el éxito del lanzamiento de la marca Santander que, a pesar de su prestigio internacional, era prácticamente desconocida para el consumidor estadounidense.

## Canales y contenidos

El plan de Comunicación Interna se puso en marcha en el mes de julio, tres meses y medio antes de la fecha clave. Seguía una estrategia proactiva, de comunicación sistemática y coordinada con Marketing, con la intención de crear un flujo constante de información y de asegurarse de que las comunicaciones llegaban a todos los empleados.

Los principales canales de difusión fueron:

- La intranet global *Santander al dia*, donde se publicaron un total de doce noticias, diferentes vídeos y contenidos que informaron al resto del Grupo sobre los progresos en los preparativos y sobre el cambio de marca.
- La intranet local se reforzó con la creación de un *microsite* específico llamado *Becoming Santander*, que servía también de repositorio de todos los contenidos relacionados con el cambio de marca.
- *The Week In Review*, una *newsletter* semanal que se envía por correo electrónico y que recapitulaba todo lo ocurrido en la semana.
- El correo electrónico, muy útil para enviar información logística como invitaciones, convocatorias, agendas de actos, tareas que acometer con el cambio de marca.

Las más de 250 piezas informativas y de comunicación que se difundieron en todo este periodo pueden agruparse en cuatro tipos principales:

1. Noticias, entrevistas y videos que informaban en detalle de todas las novedades y cambios que estaban ocurriendo. Entre los asuntos con mayor seguimiento durante los meses previos, se destacó:

    - La remodelación de las oficinas, lo que mejoraría la atención al cliente y el entorno de trabajo de los empleados.
    - La actualización y/o sustitución de los cajeros.
    - La nueva banca online para dispositivos móviles y la nueva web que se estaba desarrollando.

2. Artículos y piezas informativas sobre Grupo Santander, sus fortalezas y valores asociados a la marca. Había que asegurarse que todos los empleados contaban con información necesaria para poder respon-

der a preguntas de clientes, familiares o amigos como ¿quién es Santander? ¿Qué presencia tiene en Estados Unidos? ¿Cómo me afecta el cambio de marca como cliente? ¿Cómo me beneficia?

Para celebrar el cambio de marca se publicó, además, el libro *Santander in the U.S.*, que incluía una cronología de los principales hitos de la historia del Banco. Con una edición de gran calidad, el libro estaba ilustrado con diez acuarelas originales que reproducían momentos especiales de la trayectoria del Grupo. La publicación se distribuyó entre los directivos del banco de niveles medios y superiores, y clientes que asistieron a los actos del cambio de marca. Su versión online fue publicada en las intranets global y local.

3. Información práctica sobre tareas que el empleado tenía que llevar a cabo: actualizar las plantillas de presentaciones y documentos, los cambios en el correo electrónico, las tarjetas de visita, el contestador automático, etc.

4. Concursos para participar, divertirse y celebrar el cambio de marca. Los más destacados fueron.

   - El concurso de video *Say it with style* sobre cómo pronunciar la palabra "Santander". Se invitaba a los empleados a que enviaran un vídeo de unos 15 segundos, que podían grabar con sus teléfonos, en el que podían participar solos, en equipo, con familiares, amigos, etc. Se recibieron más de 70 vídeos y un jurado formado por Comunicación y Recursos Humanos escogió los diez mejores (tres ganadores y siete menciones de honor). El montaje de estos vídeos junto al vídeo que lanzaba la competición registraron más de 6.000 descargas.
   - Durante las diez semanas previas al 17 de octubre se organizó un concurso semanal *online* sobre conocimientos básicos del cambio de marca y de Santander. Eran divertidos, sencillos, rápidos y fáciles de responder, y el premio era un mini-Ipad que se sorteaba entre los participantes. La participación media en cada concurso fue superior a los 4.000 empleados.

El flujo de la comunicación a los empleados tuvo dos momentos culminantes de gran intensidad informativa: los *town halls meetings* y, lógicamente, el día del cambio de marca.

## Los "town halls meetings"

Los llamados *town hall meetings* o convenciones internas fueron una pieza decisiva para comunicar y unificar al equipo en torno al reto y la oportunidad que representaba la evolución hacia la marca Santander.

Se celebraron cinco reuniones en diferentes ciudades de Nueva Jersey, Pensilvania, Rhode Island y Massachusetts para facilitar la asistencia de toda la plantilla. Tuvieron, además, un componente añadido de gran interés: para la gran mayoría, fue la oportunidad de conocer en persona al nuevo *country head* de Santander en Estados Unidos [7], que se había incorporado hacia algo más de dos meses, y a los nuevos miembros del equipo directivo. Al cambio de marca le acompañaba un nuevo estilo de dirección y una nueva visión para el Banco.

La participación total en estos eventos superó los 4.000 empleados. Consiguieron crear una atmosfera participativa y abierta que se manifestó en las preguntas hechas por los asistentes y en su sincero intercambio de opiniones con los directivos.

Los *town hall meetings* sirvieron para presentar internamente las piezas claves del proyecto del Banco en Estados Unidos:

- Las líneas maestras de la estrategia del negocio en los próximos tres años.
- Los valores sobre los que se iba a reforzar la cultura corporativa en Estados Unidos.
- El posicionamiento de la marca Santander, que se apoyaba en el *claim* corporativo *Un banco para tus ideas* y que ante el consumidor

7 Román Blanco se incorporó el 16 de julio como presidente y consejero delegado de Santander US.

estadounidense se presentaría como un banco "que escucha, que simplifica y que hace posible" (*Listen. Simplify. Enable*).
- La campaña de publicidad que comunicaría al público el lanzamiento oficial de la marca.
- El anuncio de que, tras el cambio de marca, se lanzaría un producto novedoso y rompedor, que sería introducido con una campaña de publicidad protagonizada por Robert De Niro.

Los contenidos de los ***town halls*** y sus vídeos fueron ampliamente divulgados a través de todos los canales de comunicación. Entre las piezas más vistas, el video *Welcome to Santander, que* resumía las fortalezas del Grupo y su propuesta en Estados Unidos, y contaba con la participación de empleados de otros países que daban la bienvenida al equipo de Sovereign.

Los *towns hall meetings* recibieron una consideración muy alta entre los asistentes. Representaron un momento culminante en el fortalecimiento del compromiso de toda la plantilla con los retos del cambio de marca. La Comunicación Interna, a partir de ese momento, se alineó con los mensajes de estrategia y de marca que se había hecho públicos en estos eventos.

## Y Sovereign se convierte en Santander

El 17 de octubre Emilio Botín, acompañado por el alcalde de Nueva York, Michael Bloomberg, presidió el cambio de rótulo de la oficina del Banco situada en Herald Square a las 09.00 de la mañana. Al mismo tiempo, tuvieron lugar actos similares en otras seis ciudades de otros estados donde opera el Banco presididos por directivos y autoridades locales. También en muchas oficinas y en edificios centrales se celebraron desayunos y ceremonias de presentación de la marca.

La Comunicación Interna de ese día se apoyó en los siguientes elementos:

- A las 08.00 de la mañana se envió a toda la plantilla un mensaje de video del consejero delegado.
- A las 10.00 se distribuyó por correo electrónico un breve reportaje de video sobre la ceremonia que había tenido lugar Nueva York hacía una hora.

- A las 12 de la mañana se publicó la noticia, el vídeo y una selección de fotos en la página global de *Santander al día*.
- A las 05.00 de la tarde se distribuyó una nota del consejero delegado a todos los empleados de Estados Unidos –incluidas las unidades de Dallas, Puerto Rico y Miami- en la que informaba del cambio de marca y de la nueva fase que comenzaba con la marca Santander.

La cobertura del 17 se completó en los días siguientes con la difusión de diversas foto-galerías sobre las diferentes celebraciones y notas sobre la repercusión en los medios.

Pasada la celebración, la Comunicación Interna mantuvo cierta intensidad en las tres semanas posteriores con el lanzamiento de un producto estrella, el primer producto Santander, una cuenta corriente muy ventajosa para el cliente y diferente a todo lo que había en el mercado. Era importante mantener el espíritu del momento y mostrar que empezaba una nueva fase, con nuevas mejoras, y nuevos productos y servicios.

# ANEXO

## Funciones de las diferentes áreas de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios

- Comunicación corporativa: Planifica y coordina acciones de comunicación a medio y largo plazo que se ejecutan desde comunicación externa.
- Comunicación externa: Gestiona las relaciones con los medios de comunicación.
- Marketing corporativo y marca: Gestiona la identidad, la publicidad y el marketing corporativos, y la experiencia de la marca Santander.
- Servicio de estudios y public policy: Elabora informes y previsiones sobre la situación económica en los principales mercados en donde está el Banco y coordina la posición ante las autoridades financieras pertinentes en materia de regulación, supervisión y otras normas.
- Sostenibilidad: Coordina la estrategia global de responsabilidad social del Grupo.
- Relaciones públicas y protocolo: Asesora y actúa de soporte técnico del Consejo y de la alta dirección y organiza los principales actos corporativos del Banco.
- Comunicación Interna: gestiona la Comunicación Interna en todo el Grupo.

## OTRAS PUBLICACIONES DE ESTUDIO DE COMUNICACIÓN

### Libros

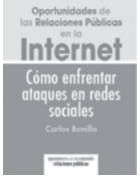
- **Comunicación Financiera: transparencia y confianza**. Edita Bolsas y Mercados Españoles, BME. Colección Estudios & Investigación.




- **Comunicación Interna en la empresa, claves y desafíos**. Biblioteca de Recursos Humanos. AEDIPE y Wolters Kluwer.




- **Oportunidades de Relaciones Públicas en la Internet: cómo afrontar ataques en las redes sociales**. Editorial Señales (México). Por Carlos Bonilla, vicepresidente ejecutivo de AB Estudio de Comunicación.




- **La presunción de inocencia y los juicios paralelos**. Fundación Fernando Pombo y Fundación Wolters Kluwer. Con la participación de Ramón Almendros, director de Estudio de Comunicación.



## Análisis e investigación

- **La comunicación médico-paciente**. Mayo de 2014. En colaboración con ABC.

- **La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (vista por sus trabajadores)**. Mayo de 2014. En colaboración con CAPITAL HUMANO.

- **La comunicación interna de las empresas en los procedimientos de despido colectivo y en las situaciones de crisis laboral**. Marzo de 2014. En colaboración con CINCO DÍAS.

- **Papel o web: enemigos o aliados**. Noviembre de 2013. En colaboración con CINCO DÍAS.

- **Presencia de las empresas del Ibex 35 en la web 2.0**. Septiembre de 2013. En colaboración con EL PAÍS.

- **El papel de las Agencias de Noticias en el siglo XXI**. Julio de 2013. En colaboración con SERVIMEDIA.

- **Igualdad en el periodismo**. Abril de 2013. En colaboración con la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE).

- **Las Relaciones Institucionales: Comunicación entre políticos y empresas**. Abril de 2013. En colaboración con ABC.

- **La ética en la empresa periodística y sus profesionales**. Julio de 2012. En colaboración con SERVIMEDIA y FAPE.

- **Uso de internet y de las herramientas 2.0 en los Medios de Comunicación**. Julio de 2011. En colaboración con SERVIMEDIA.

- **Las marcas de consumo en la Web 2.0**. Marzo de 2011. En colaboración con EL PAÍS.

- **Uso de la Web 2.0 por las compañías del Ibex 35**. Septiembre de 2010. En colaboración con EL PAÍS.

- **Los nuevos periodistas, la influencia de la web 2.0 y la responsabilidad social**. Julio de 2010. En colaboración con SERVIMEDIA.

- **La presencia de las entidades financieras en las redes sociales**. Mayo de 2010. En colaboración con EXPANSIÓN.

- **Los inversores internacionales ante la nueva situación política de Chile**. Abril de 2010. Estudio de Comunicación, Chile.

- **La Comunicación Interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores**. Octubre de 2009. En colaboración con NEGOCIO.

- **La Comunicación con Inversores y Analistas en tiempos de crisis**. Septiembre de 2009. En colaboración con EXPANSIÓN.

- **Cómo valoran la RSC y el periodismo social los Medios y los periodistas**. Julio de 2009. En colaboración con SERVIMEDIA.

- **Las agencias, los anunciantes y la crisis**. Junio de 2009. En colaboración con EL PUBLICISTA.

- **La RSC, el liderazgo, la imagen pública y la Comunicación para los futuros empresarios y directivos**. Abril de 2009. En colaboración con EL ECONOMISTA.

- **La Comunicación de las empresas en los ERE y en situaciones de crisis laboral**. Marzo de 2009. En colaboración con CINCO DÍAS.

- **Jornalistas e empresas. Pistas para uma relação necessária**. Portugal, 2009. Estudio realizado por CIDOT ESTÚDIO DE COMUNICAÇÃO Y DEMOMÉTRICA.

- **Periodistas y empresas. Claves de una relación necesaria**. Argentina, 2009. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y LA UNIVERSIDAD AUSTRAL.

- **Medios, empresas y agencias de Comunicación. Claves de una relación necesaria**. Chile, 2007. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y LA UNIVERSIDAD CATÓLICA.

- **Periodistas, empresas e instituciones. Claves de una relación necesaria**. España, 2006. Estudio realizado por ESTUDIO DE COMUNICACIÓN Y DEMOMÉTRICA.

www.estudiodecomunicacion.com