

Comunicación & Recursos Humanos, una alianza que fortalece a la organización

*¿Cómo lograr que las políticas de RRHH
convenzan e influyan en el comportamiento
de los profesionales?*



La comunicación corporativa y especialmente la comunicación interna, pueden colaborar a la mejor comprensión y aplicación de las políticas de Recursos Humanos por parte de directivos y empleados, un ámbito de mejora en el desempeño de muchas organizaciones. Con el objetivo de dialogar sobre este tema, **ESTUDIO DE COMUNICACIÓN** y **REINFORCE CONSULTING** realizamos un encuentro con responsables de RRHH y Comunicación de empresas nacionales y multinacionales el pasado 20 de noviembre en Madrid.

Nos acompañaron en este encuentro, compartiendo experiencias, José Antonio Carazo, director de la revista Capital Humano, Lucrecia Llorens Colongues, Kira Cristiá Tejerina e Isaac Vitini Manso, directores de Recursos Humanos de Viewnext (Grupo IBM), A&G Banca Privada e ING, respectivamente, nuestro Consejero

Delegado, Benito Berceruelo y nuestro socio Pablo Gonzalo, responsable del área de comunicación interna.

Las organizaciones disponen de Departamentos de RRHH cada vez más profesionalizados y con potentes herramientas que impactan en las personas pero ¿conocen y valoran las personas estas herramientas como facilitadoras de su compromiso y desarrollo?. A su vez, las Direcciones de Comunicación, han desarrollado potentes discursos y campañas sobre la marca y la cultura pero, ¿sienten los empleados -en todos los niveles- que este discurso está alineado con sus vivencias?; ¿qué estamos haciendo desde ambas áreas para ganar en influencia en nuestros equipos profesionales?; ¿qué nos queda por hacer?.

Para todos los participantes en la sesión, **la conexión y trabajo en equipo**

entre RRHH y Comunicación fortalece a la organización porque ambas disciplinas comparten el objetivo de influir en los stakeholders para mejorar el desempeño y compromiso actuales de los profesionales, acompañar la gestión del cambio cultural y construir la Reputación de marca y de empresa. En palabras de Benito Berceruelo, *“la sociedad ha evolucionado y con ella las empresas y sus empleados y ya no vale con informar; necesitamos que los empleados se comprometan, que actúen; que sean un actor que contribuya decisivamente a los resultados y a la Reputación de su empresa”*.

de Reinforce Consulting, la figura del Director de RRHH *“está ahora más orientada a gestionar sentimientos y comportamientos y no tanto la normativa laboral”*.

De las experiencias y participación de los invitados a este encuentro destacamos algunos puntos clave que evidencian los puntos en común que existen entre Comunicación y RRHH:

RRHH necesita superar el miedo a explicar lo que hace. Para Lucrecia Llorens, *“la crisis nos ha sacado del rol. No se ha visto el valor que aportábamos”*. Isaac Vitini aporta

operativa, ya que las propias políticas de RRHH son *“una de las mejores herramientas de marketing que tiene una compañía”*, en palabras de José Antonio Carazo. Es decir, ya estamos comunicando e influyendo en nuestros potenciales empleados y en la sociedad cuando mostramos nuestra propuesta de valor como empleador al mercado.

No podemos dissociar experiencia de empleado y experiencia de marca, aparentemente dos ámbitos que se tratan desde las respectivas funciones de RRHH, Comunicación y Marketing. Los empleados hacen posible la experiencia que la marca promete a los clientes y ellos mismos *“disfrutan o maldicen”* su propia experiencia. Por tanto, estamos obligados a buscar la consistencia entre ambas. Para Kira Cristiá Tejerina *“La experiencia de la marca está asociada a cómo nuestros empleados viven los valores y ese es un ámbito clave para RRHH”* o, como aseguraba

José Antonio Carazo, *“en algunos sectores, si el candidato que estás captando no tiene una buena experiencia como candidato, puede que te estés quedando sin un cliente”*. La barrera entre la comunicación interna y externa ya no existe.

El talento que ahora necesitan cada vez más las empresas es nuevo y escaso. Necesitamos trabajar la marca empleador y esa es una responsabilidad compartida entre comunicación/marketing y RRHH. En palabras de Kira Cristiá, *“hay un desequilibrio importante en el mercado entre oferta y demanda de nuevo talento. Marketing nos está ayudando a captar de forma diferente, con el apoyo de redes sociales y herramientas distintas; nosotros apoyamos a marketing a mejorar la reputación tanto en los procesos de captación como en la experiencia de los ex-empleados”*. La incorporación de herramientas de big data e inteligencia artificial no están al alcance de todas



Pasaron ya los tiempos en los que los responsables de ambas funciones se quedaban en sus despachos, bien pertrechados tras la normativa laboral, bien focalizados en los mensajes, los medios y los canales. Ambas funciones y roles han evolucionado, sin duda, hacia una apertura mayor en una sociedad también más abierta y cambiante, en la que clientes y empleados se confunden. En palabras de Román Merino, director

una reflexión al respecto: *“Cuando tuve la experiencia de trabajar en el área de marketing me di cuenta de que uno de los peores enemigos de RRHH somos nosotros mismos. Hay que reconstruir el nombre y la marca de RRHH generando confianza. Y eso solo es posible diciendo claro lo que vas a hacer y haciéndolo”*.

La alianza entre Comunicación y RRHH es estratégica, más que



las empresas pero aportan una referencia en cuanto al nuevo enfoque de la relación entre empleado y empresa. Lucrecia Llorens explicó en qué consiste la herramienta llamada "Maika", que se utiliza en las empresas del Grupo IBM: *"En las grandes corporaciones se acumulan gran cantidad de información y programas dirigidos al empleado. Disponemos de una herramienta soportada en inteligencia artificial que es capaz de aconsejar a un empleado sobre qué actuaciones y programas son más interesantes para él en función de su perfil y expectativas. Todo ello sustentado en el aprendizaje de las consultas que realizan cientos de empleados. Esta herramienta-coach ayuda a los empleados a tomar decisiones sobre su futuro profesional y ayuda a RRHH a mejorar la imagen de marca hacia los empleados"*.

El propósito de lo que hacemos, el sentido que tiene nuestro trabajo -"sense of purpose"- es claramente un elemento de gestión de los colectivos más jóvenes que se incorporan a las Compañías y que suponen un reto para las políticas de RRHH. La alianza RRHH & Comunicación Interna es clave en esta gestión para potenciar y estimular el propósito en estos empleados "Para los empleados actuales que la empresa gane dinero es importante pero el tema del propósito, para qué estamos, saber el por qué y sentirse vinculado a un proyecto que aporte más a la sociedad es clave. Sentirte bien con lo que estás haciendo es determinante para que su experiencia como empleado sea satisfactoria", en palabras de Isaac Vitini.

El mando medio es clave en la trasmisión de las políticas

de RRHH. Él es el gestor de las expectativas de los profesionales, representa cómo es y cómo se comporta la compañía, es un canal clave para RRHH. El apoyo que desde comunicación se puede llevar a cabo para apoyar a los mandos en el uso de estas políticas es fundamental para su eficacia. Lucrecia Llorens considera que *"el desarrollo de las competencias de estos mandos como directores de personas y equipos y, por tanto, en el uso de las herramientas de RRHH que lo facilitan, es un ámbito que aún requiere mejorar"*. Esta valoración es compartida por Kira Cristiá: *"las empresas hemos promocionado técnicos a posiciones de dirección de personas; nos queda mucho camino para dar herramientas adecuadas para que el mando no se sienta "secuestrado" por las opiniones de su equipo. Este es un punto en el que todas las organizaciones coincidimos"*.

El engagement, lo que toda organización necesita cada vez más de sus profesionales, parece ser un tema de RRHH cuando, después de todo lo comentado, las iniciativas que generan engagement se apoyan en diversas funciones y herramientas. Isaac Vitini, desde su experiencia en ING, constata este punto: *"La separación funcional es lo de menos, lo importante es colaborar. En ING hemos puesto en marcha una iniciativa denominada "Engagement Team" que pretende involucrar al empleado en el engagement. Se trata de un grupo de empleados que trabajan transversalmente, generan conexión y diálogo con sus compañeros y que después aportan las inquietudes; ellos mismos comunican las soluciones a los equipos. Este último año, hemos realizado la evaluación de desempeño 360°, como una aportación de este equipo"*.

Pablo Gonzalo resumía en su intervención algunos de los criterios que Estudio de Comunicación tiene sobre estos asuntos:

Contar las políticas de RRHH de forma atractiva no es suficiente para conseguir que se apliquen, que es lo que necesita la organización. Y a veces genera un efecto sobreventa que dificulta realmente la gestión de expectativas.

Hay que influir en el empleado para que nos escuche y actúe, pero lo hará desde sus intereses, desde sus necesidades, desde sus preguntas. Esto es especialmente importante cuando aparecen conceptos novedosos como Experiencia de Empleado, Gestión del Propósito o, desde otra perspectiva radicalmente distinta, ante la necesaria gestión de tensiones sociales que están afectando a las relaciones laborales -movimientos asamblearios que ponen en jaque a la representación sindical y los acuerdos con la empresa-. En estas situaciones, más complejas

y en auge, *"es necesario actuar de forma preventiva y en profundidad, reforzando la cercanía"*.

"Ten claro lo que pretendes con tu política; escucha y comprende a los empleados para conocer cómo lo perciben y qué valor ven en nuestra propuesta, en nuestra política; acepta las preguntas que se hacen, las dificultades que ven, etc. porque responder a esas preguntas es lo que permitirá que sigan escuchándote y construye un relato/discurso/mensaje con el que seguro podrás influir".

Los participantes en la jornada coincidían en que no podemos abordar la complejidad de las relaciones internas en las organizaciones actuales con planteamientos cortoplacistas o con marketing superficial.

Necesitamos construir relaciones y espacios de diálogo a largo plazo. Para ello **necesitamos centrar nuestros objetivos y fortalecer las alianzas con aquellos que disponen de las habilidades para influir mejor.**

