

Implicación y reconocimiento, claves para potenciar la comunicación interna

El uso de la tecnología favorece que la comunicación interna de la organización sea fluida, transparente y bidireccional, pero para que toda la empresa utilice los distintos canales de comunicación es importante fomentar su uso a través del reconocimiento o la implicación de la alta dirección. Sobre este tema versó el Desayuno con Talento titulado "¿Cómo mejorar la productividad y el compromiso del empleado?", en el que participaron directivos de Apolo IT, Bankia, DIA, Ferrovial, IBM, Meliá Hoteles, Sanitas Seguros, Santalucía Seguros y Vodafone España.



Daniel Ferreiro Díaz,
responsable de Formación y
Selección del Departamento de
Personas de **Sanitas Seguros**

Juan Romero,
responsable de Talento
y Desarrollo de
Vodafone España

Patricia Jaén,
directora de RRHH de
**Meliá Hoteles para
España**

Eva Bermúdez,
manager Planificación
RRHH, Seguros y
Comunicación Interna
España de **DIA**

Eva Domingo,
Soluciones de
Colaboración de
IBM

Borja Cepeda,
IT Architect de **IBM**

Carlos Hernández,
director de Estrategia y
Política de Personas de
Bankia

La comunicación interna es una herramienta clave que permite involucrar a los empleados y hacerles partícipe del negocio, y, en consecuencia, mejorar su productividad y compromiso. Pero esta importancia aumenta exponencialmente cuando una compañía está inmersa en un periodo de transformación. Es el caso de Bankia que en los últimos años ha visto cómo la transformación del negocio se ha traducido, también, en un cambio cultural de la organización. "Igual que muchas entidades financieras, en estos momentos estamos en un proceso de transformación digital muy importante que va a cambiar nuestra forma de trabajar. En este proceso están interviniendo muchas áreas del banco, que trabajan de forma transversal, y Comunicación Interna tiene un papel muy relevante a la hora de virarizar toda la información", comenta el **director de**

Estrategia y Política de Personas de Bankia, Carlos Hernández. Además, "estamos adaptando todas las herramientas de comunicación a este nuevo entorno y para ello estamos trabajando para hacer una intranet mucho más abierta que albergue unos sistemas de gestión que faciliten la interconexión y la participación de los empleados".

También para DIA el departamento de Comunicación Interna se ha convertido en un elemento fundamental en la transformación del negocio. "Hemos pasado de utilizar la comunicación interna como un mero canal de información a potenciarla como una palanca de motivación que nos permite acercar y alinear toda la estrategia de la compañía. De este modo, conseguimos que el empleado se sienta partícipe de la compañía y de su contribución en los resultados", afirma la **manager de Planificación**

RRHH, Seguros y Comunicación Interna España de DIA, Eva Bermúdez.

En este punto, para **Daniel Ferreiro, responsable de Formación y Selección del Departamento de Personas de Sanitas Seguros,** el auténtico reto de la Comunicación Interna es de índole cultural. "En la actualidad estamos implantando todo tipo de herramientas, pero la gente no las usa porque está acostumbrada a una época en la que la comunicación era unidireccional. Tenemos que ver cómo abrimos la comunicación para que la gente se sienta cómoda y exista más transparencia". En este sentido, para Daniel Ferreiro, "el reto es empoderar a los profesionales para que usen las nuevas tecnologías y herramientas a su disposición de la misma forma que lo hacen en su vida personal". Precisamente Meliá Hoteles está trabajando en esta línea y tal como explica **Patricia Jaén, directora de RRHH de Meliá Hoteles para España,** "desde 2015 estamos trabajando en un proyecto de empoderamiento de los colaboradores en los que ellos mismos cuentan cuál es la



Silvia Lázaro,
directora de Comunicación
Interna, Compromiso y
Diversidad de **Ferrovial**

Javier Guijarro,
director de la Unidad de
Soluciones de
Colaboración de **IBM**

Mireia García,
directora de RRHH de
Santalucía

**Wenceslao López
Gullón,**
Sales manager de
Apolo IT



La facilidad de uso o mostrar las ventajas son puntos que pueden favorecer la implantación de una red social interna

experiencia de trabajar en Meliá. Uno de nuestros retos es que parte de nuestra comunicación interna sea cada vez más externa".

La cuestión generacional es otro de los aspectos que pueden hacer decantar la balanza del uso de la tecnología. En este sentido, el **responsable de Talento y Desarrollo de Vodafone España, Juan Romero,** comenta que la organización utiliza "herramientas colaborativas desde hace mucho tiempo, pero uno de los grandes retos que tenemos es cómo las hacemos llegar a las diferentes generaciones de la compañía. Tenemos nativos digitales que conviven con generaciones como los *Baby Boomers* y la Generación X, que son más reacios a utilizar las nuevas formas de comunicación". Ante esta situación, la **directora de RRHH de Santalucía Seguros, Mireia García,** apuesta por la convivencia. "El reto de la comunicación interna es que se entienda que tienen que convivir las dos realidades. Tenemos herramientas digitales de comunicación y entornos colaborativos de formación, pero a la vez seguimos dando mucha importancia a la forma tradicional de comunicarnos".

Silvia Lázaro

Ferrovial

“Es vital saber dónde están las mejores prácticas en cada uno de los negocios y poder aflorar ese *expertise*”.



Carlos Hernández

Bankia

“El reconocimiento es fundamental como palanca para activar el compromiso y, además, se puede comunicar y viralizar en la organización”.



Eva Bermúdez

DIA

“Hemos pasado de utilizar la comunicación interna como un mero canal de información a potenciarla como una palanca de motivación”.



Claves para fomentar el uso

Eva Domingo, de IBM Collaboration Solutions, considera que para fomentar el uso de las herramientas de comunicación interna es necesario “mostrar al empleado los beneficios que las soluciones de colaboración le pueden aportar en su trabajo del día a día, puesto que si las perciben como una carga de trabajo no las van a usar”. En este punto coincide el **Sales manager de Apolo IT, Wenceslao López Gullón**, al asegurar que “hay que enseñar al empleado, motivarle y convencerle de que es una mejor forma de trabajar y el departamento de RRHH tiene que liderar este cambio”. Pero, para **Javier Guijarro, director de la Unidad de Soluciones de Colaboración de IBM**, la clave para conseguir

que los empleados apuesten por la tecnología es que sea fácil de usar. “En IBM tenemos una red social interna que integra diferentes funciones como el correo electrónico, comunidades de empleados, reuniones virtuales... Al final, lo tenemos todo integrado en una única herramienta y, de este modo, conseguimos que la utilización de la red social se haga de manera natural”.

Para Ferrovial es fundamental que la plantilla utilice las diferentes herramientas de comunicación con el objetivo de compartir conocimiento en el seno de la organización. “Con presencia en todo el mundo, para nosotros es vital saber dónde están las mejores prácticas en cada uno de los negocios y poder aflorar ese *expertise*”, comenta **Silvia Lázaro**,

directora de Comunicación Interna, Compromiso y Diversidad de Ferrovial. Por este motivo, Lázaro considera que: “Es clave potenciar los programas de reconocimiento que permitan pasar de una organización donde la información es poder, a un escenario que propicie el hecho de compartir el conocimiento entre los profesionales. Este es el gran reto que tenemos las organizaciones”, añade.

También considera que el reconocimiento es fundamental Eva Bermúdez, de DIA, al afirmar que: “Dar visibilidad a toda la compañía sobre la contribución de un profesional genera un elevado grado de compromiso y *engagement* que, a su vez, revierte en el beneficio de la organización. El año pasado iniciamos un proyecto, Actitud Cliente, en nuestros

Mireia García

Santalucía Seguros

“Tenemos herramientas digitales de comunicación, pero a la vez seguimos dando mucha importancia a la forma tradicional de comunicarnos”.



Wenceslao López

Apolo IT

“Hay que convencer al empleado de que las herramientas colaborativas son una mejor forma de trabajar”.



Patricia Jaén

Meliá Hoteles

“Uno de nuestros retos es que parte de nuestra comunicación interna sea cada vez más externa”.



Daniel Ferreiro

Sanitas Seguros

“El reto es empoderar a los profesionales para que usen las nuevas tecnologías y herramientas a su disposición”.



Javier Guijarro

IBM

“Es muy importante que los directivos de la organización estén involucrados en el uso de la tecnología”.



Juan Romero

Vodafone

“Hemos realizado un mentoring inverso sobre el uso de las herramientas digitales entre miembros del Comité Ejecutivo y nativos digitales”.



centros y en las 5.000 tiendas de DIA de toda España, a través del cual reconocíamos las acciones que los empleados tenían, por voluntad propia, hacia el cliente. La repercusión que ha tenido ha sido increíble”. En este sentido, el director de Estrategia y Política de Personas de Bankia asegura que “el reconocimiento es fundamental como palanca para activar el compromiso y, además, es una acción que se puede comunicar y viralizar en la organización”.

Por su parte, Meliá Hoteles también está potenciando el uso de las RRSS entre sus empleados y lanza diferentes campañas a lo largo del año. Por ejemplo, “en San Valentín pedimos a la plantilla que nos contara, con el *hashtag* #ilovemyjob, porque le gusta trabajar en Meliá y la respuesta fue muy buena. Las Redes Sociales nos han funcionado muy bien porque no solo obtienes el reconocimiento interno, sino también el reconocimiento externo de los clientes”, comenta la directora de RRHH de Meliá Hoteles. Precisamente en este reconocimiento de los empleados, para los responsables de RRHH es clave, también, que los directivos de la organización prediquen con el ejemplo y se impliquen en el uso de las nuevas herramientas. “Es muy importante que los directivos de la organización estén involucrados en el uso de la tecnología porque si ellos no la utilizan, será más difícil replicarlo en el resto de la plantilla”, comenta Javier Guijarro, de IBM. Por este motivo, la compañía ha elaborado “un ranking a nivel mundial con el que se mide la actividad de los ejecutivos en relación a los blogs que tienen o a las interacciones que realizan en la red social corporativa”. En este punto, **Borja Cepeda, IT Architect de IBM**, destaca que la primera convencida del uso de este tipo de herramientas es Ginni Rometty, CEO de IBM. “Siempre cuelga en su blog, albergado en la red social corporativa de IBM, vídeos y publicaciones con los resultados de la compañía. En pocos minutos sus entradas tienen miles de visitas”.

Por su parte, Vodafone España también ha trabajado la implicación de todos los directivos en el uso



Los directivos deben predicar con el ejemplo e implicarse en el uso de las nuevas herramientas de colaboración

de las herramientas colaborativas a través de un proceso de “*mentoring* inverso sobre el uso de las

herramientas digitales entre miembros del Comité Ejecutivo y nativos digitales con menos de dos años de experiencia”, comenta Juan Romero.

Pero, aunque el apoyo de la dirección y el reconocimiento son dos aspectos fundamentales para el fomento de estas herramientas corporativas, Silvia Lázaro, de Ferrovial, comenta que: “En algunas comunidades de trabajo hemos potenciado justamente la no presencia de mandos porque una de las resistencias que teníamos que vencer era que se sintieran libres para preguntar y la jerarquía nos impedía que alguien participara”. Una línea similar que también trabaja Santalucía Seguros. “En nuestra herramienta de *crowdthinking*, que llamamos ‘Túideas’, no permitimos intervenir a los jefes para que fluyan libremente las ideas que exponen las personas” comenta Mireia García ■

