

BEST PRACTICES

La comunicación interna en el proceso de transformación cultural del Banco Santander

Flor Cid

Directora de www.florcidcomunicacion.es y fundadora de www.muyssegura.com

La comunicación interna de Grupo Santander constituye hoy en día un claro ejemplo del cambio y la transformación cultural en sí misma. En el momento actual, uno de sus grandes objetivos se encuentra en su propia reinención, orientada a ser cada vez más digital, sencilla, personalizada y transparente. Ésta y otras reflexiones quedan expuestas en la obra: «**Empleados comprometidos, empresas eficaces**», de Estudio de Comunicación, bajo la dirección de Benito Berceruelo, su Consejero Delegado, y con el patrocinio y caso práctico incluido de Banco Santander. Dicho caso práctico detalla qué papel desempeña la comunicación interna para impulsar el cambio cultural en Grupo Santander, siempre alineada con la comunicación externa y con el marketing del banco.

En un contexto actual cabe señalar que, tal y como sostiene Berceruelo: «Cuando hablamos de comunicar, tenemos que recordar que el protagonista de esa actividad humana es el receptor. Y el receptor de la comunicación interna también ha cambiado mucho. Hoy a ese receptor no le basta con ser informado, exige diálogo porque tiene formación, tiene opinión y cuenta con canales (redes sociales) para transmitirla públicamente».



El nombramiento de Ana Botín como presidenta de Banco Santander a finales de 2014 supuso el inicio de un proyecto enfocado a la transformación cultural y comercial dentro del Grupo. El punto de partida para su desarrollo es llevarlo a cabo e implementarlo desde dentro, es decir, tomando como protagonistas a las personas que forman parte de la compañía. En palabras de Jennifer Scardino, responsable de Comunicación Global de Grupo Santander: «Para que un cambio cultural tenga éxito, es fundamental empezar por las personas que forman parte de la empresa. La razón es muy sencilla: son ellas las que tienen que llevar a cabo la transformación. No solo deben entender y conocer la nueva cultura, sino que han de confiar y creer en el cambio, para luego ser capaces de trasladarlo a sus colegas, clientes, accionistas y a toda la sociedad».

Santander marca así las bases de su clara apuesta por que sus profesionales, dentro de todos los *stakeholders*, sean los primeros en conocer e interiorizar la nueva cultura, colocándoles en una posición privilegiada como auténticos protagonistas de dicho proceso y cambio.

En todo este escenario, sin lugar a duda, la comunicación interna resulta ser una pieza clave y absolutamente protagonista, cuya misión principal consiste en proporcionar confianza a los empleados, moverlos a la acción y, sobre todo, apoyar en la resolución de posibles resistencias.

TRABAJO EN EQUIPO: CLAVE PARA COLIDERAR LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

El proceso de transformación cultural de Banco Santander parte de una base clara y sólida: la prioridad para trabajar en dicho propósito es el trabajo en equipo entre comunicación interna y las distintas áreas del banco que también lideran el proyecto: recursos humanos, estrategia y marketing corporativo y marca, así como formar parte del gobierno corporativo del cambio cultural. En la compañía hoy existe una comisión del consejo de Banca Responsable, Sostenibilidad y Cultura, que nació en sus inicios como grupo de trabajo de cultura, en el que se incluyó la función de comunicación.

EL PROYECTO DE CULTURA CORPORATIVA DE GRUPO SANTANDER

Como se ha avanzado, Ana Botín lideró el proyecto global orientado a la implantación de la nueva cultura corporativa, implicando para ello a todas las capas de la organización, y otorgándole un enfoque de abajo hacia arriba. En primer lugar, se escuchó a todos los *stakeholders* en cada uno de los países donde opera el Grupo. Básicamente, el proceso se desarrolló a través de encuestas y *focus groups*, con la intervención de consultoras de marketing y publicidad, y llevando a cabo un análisis de mejores prácticas en otras compañías.

Cabe señalar que en todo momento se priorizó que existiera una línea de uniformidad de la nueva cultura en cada país, respetando así mismo la diversidad existente en los distintos casos. La clave para ello fue la

flexibilidad para el fomento del sentimiento de pertenencia.

COMUNICACIÓN INTERNA DEL CAMBIO CULTURAL: LECCIONES APRENDIDAS

A la hora de detallar algunas lecciones aprendidas para la comunicación del cambio cultural, resulta fundamental partir de una premisa: la cultura es un elemento integrador que aglutina todas las acciones del Grupo y que parte de los empleados, pieza esencial en dicho proyecto. Además, la comunicación interna es la protagonista indiscutible de este proceso de cambio. Una de sus misiones más importantes es aportarle confianza y credibilidad a dicho cambio.

Como recoge el capítulo dedicado a esta cuestión dentro de la mencionada obra: «Comunicación interna y cultura deben convertirse en un tándem inseparable que trabaja unido y coordinado para asegurar que el proceso de transformación avanza, se consolida y sigue ampliándose».

Reconociendo que algunas de las acciones llevadas a cabo han sido exitosas, a la par que otras no han dado el resultado esperado, puede afirmarse que el caso Santander es claramente aplicable a una gran cantidad de organizaciones, tanto del mercado financiero como de otros sectores. Hay varias lecciones que pueden ser compartidas a la hora de afrontar con éxito un proceso de cambio cultural, tomando como premisa que es importante que prevalezca una actitud de «atrevimiento», es decir, de ser capaces de arriesgar probando cosas nuevas y perdiendo el miedo a confundirse cuando sea el caso. Así es como se detallan en «Empleados comprometidos, empresas eficaces» (fuente de esta colaboración):

1. El empleado siempre primero: ten claro quién manda.

El verdadero cambio cultural comienza por los propios empleados; es por ello que resulta imprescindible que todas las acciones (de modo especial en las primeras etapas) persigan alcanzar su confianza y credibilidad. Involucrar a toda la organización es clave para que la nueva cultura se asiente como algo perdurable en el tiempo y como un compromiso global.

Para alcanzar este objetivo, uno de los primeros pasos es escuchar y hablar claro. Se trata de fomentar los espacios para el diálogo y la participación, aspectos en los que Santander pone un énfasis especial. Además, es preciso comunicar desde la experiencia del empleado; esto significa ser capaces de hacer tangible la nueva cultura para que se perciban beneficios claros y reales en el desempeño diario, asociados a ésta.

Comunicación interna y cultura deben convertirse en un tándem inseparable que trabaja unido y coordinado para asegurar que el proceso de transformación avanza, se consolida y sigue ampliándose

2. Planificar las fases del cambio y sus objetivos: cada momento tiene su mensaje

Se trata de diseñar un plan de comunicación que acompañe al cambio, partiendo de un sólido conocimiento de los equipos. La empatía resulta esencial en este propósito, de cara a diseñar el contenido, su tono y el formato de los mensajes más adecuados para cada momento, a través de los portavoces más creíbles y

los canales más eficaces.

Dentro de su proceso, Santander definió todas y cada una de las fases y objetivos de comunicación que iban a acompañar al cambio en cada momento. En este sentido, la coordinación y medición a través de los sistemas adecuados resultó ser fundamental para poder actuar en todos los países a la vez.

Dentro de las mencionadas fases, conviene destacar varias: **entender** (ser capaces de aportar un enfoque informativo y motivador, fomentando la escucha y la participación de los empleados); **creer** (mantener la ilusión y fomentar la confianza de los empleados para adoptar el cambio); e **impulsar** (otorgarles un protagonismo creciente a los contenidos basados en la experiencia de los empleados).

3. Combinar el día a día con iniciativas de alto impacto: interioriza el mensaje y sorprende siempre que puedas.

Banco Santander, a través de su equipo de comunicación interna, fue capaz de interiorizar el mensaje cambiando el lenguaje utilizado en el día a día. Recurrió al lanzamiento de determinadas campañas o iniciativas corporativas de alto impacto, para dinamizar el cambio y generar hitos a modo de avances en el proceso de transformación.

4. El papel clave de los directivos: pon a trabajar a los líderes por el cambio cultural.

Diversos estudios han demostrado que la comunicación más valorada y reconocida por los profesionales es el diálogo directo con los jefes o líderes de equipos. Ya se ha dicho que, en el caso del Santander, Ana Botín fue la líder del cambio cultural desde el principio. Sin duda, y tal y como se afirma en la obra, su liderazgo y ejemplo han resultado clave para que otros directivos del Grupo se sumaran al cambio e incluyeran en su discurso los mensajes más importantes de la cultura. La compañía, además, ha recurrido a proporcionar a sus directivos información sobre la estrategia y resultados del Banco (entre otros aspectos determinantes). Además, ha impulsado varias iniciativas que pretenden favorecer la conversación y el diálogo entre directivos y equipos.

5. Crear formatos más modernos con un lenguaje más directo.

Los canales de Banco Santander han evolucionado y han ido adoptando novedades para ser cada vez más Sencillos, Personales y Justos (según se indica en la obra). Por su parte, las personas y los equipos son cada vez más protagonistas dentro del contenido, a través de un estilo cercano y directo, y fomentando el empleo de contenidos audiovisuales para sus audiencias internas.

6. La cultura condiciona la comunicación interna: comunica siempre de forma acorde con la nueva cultura.

La naturaleza de la nueva cultura condiciona la forma en que se traslada el mensaje. La comunicación interna de Banco Santander ha puesto el foco en el lenguaje empleado en cada una de las comunicaciones, haciéndolas más accesibles para el receptor del mensaje, así como evitando términos demasiado técnicos o legales que dificulten la comprensión del mismo.

7. Dar visibilidad a los empleados como nuevos protagonistas de la comunicación: no hay mejor storyteller que un colega.

En la actualidad es una realidad que el público le da más credibilidad a la información procedente de sus propios iguales sobre otras fuentes de información tradicionales (ONG, gobiernos, empresas). Otra nueva

tendencia identificada es que la fuente de información más fiable para los trabajadores es la compañía donde éstos desempeñan su actividad. Llegados a este punto, el hecho de brindarles el protagonismo a los propios empleados en materia de comunicación posee un importante beneficio estratégico para la comunicación de la empresa: transmite un mensaje potente y creíble (incrementa el nivel de compromiso de los empleados); e identifica historias reales contadas por los empleados que ayudan a tangibilizar el cambio, a la par que incrementan los niveles de confianza y de credibilidad internos (y hacia otros grupos de interés).

8. Comunicación interna y gobierno de la transformación cultural: juega en equipo incluso antes del comienzo del partido.

Banco Santander destaca tres aspectos organizativos que han sido clave para garantizar una comunicación coherente, coordinada y efectiva del cambio cultural. Por un lado, el nivel de coordinación con áreas clave (recursos humanos, estrategia corporativa y comunicación como aliados); además, la comunicación global-local (sintonía entre todos los países del Grupo); por último, uso de *influencers* internos para reforzar el mensaje (personas que, por su credibilidad, compromiso y reputación interna, podían ejercer una especial influencia para mover al cambio a sus compañeros más cercanos).

MEDICIÓN DEL CAMBIO CULTURAL: EL IMPACTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Para realizar una medición del cambio cultural, Santander lleva a cabo desde hace seis años una **encuesta global de compromiso**; en ella, participan los empleados de todos los países del Grupo. Su objetivo es «escuchar» para medir si la dirección tomada es la correcta, de cara a alcanzar su objetivo estratégico: «ser la mejor compañía para trabajar en todas las geografías en las que está presente Santander».

Para valorar el nivel de compromiso y de apoyo organizativo que reciben los equipos, incluye dos cuestiones principales: **entender** el cambio cultural; y **crear o aplicar** la cultura.



Además, a través de esta encuesta, la compañía obtiene otras informaciones muy valiosas para medir el cambio cultural, tales como las nuevas formas de trabajar, la conciliación, el apoyo organizativo de la empresa a los trabajadores, y el papel de los líderes en el impulso del cambio.

A modo de dato, de los resultados de la encuesta realizada el año pasado, se desprende que hasta un 82% de los empleados se manifiesta comprometido con el Banco.

Desde el punto de vista de la comunicación interna, cabe destacar que los resultados obtenidos permiten generar contenidos y acciones de interés para los empleados (tanto a nivel corporativo como local).

COMUNICACIÓN INTERNA DE LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL: PRÓXIMOS RETOS

Dentro del proceso de cambio cultural de Banco Santander, es preciso destacar la evolución experimentada por la comunicación interna a lo largo de los años, si bien es cierto que aún quedan varias tareas pendientes o próximos retos para la compañía en esta materia. Por una parte, se encuentran los nuevos canales; la llegada de las nuevas tecnologías, las nuevas herramientas de colaboración, así como el desarrollo de entornos multi-dispositivo, desembocan en nuevos comportamientos en la forma de trabajar y de colaborar dentro de las organizaciones.

Los resultados de la encuesta global de compromiso desprenden que hasta un 82% de los empleados se manifiesta comprometido con el Banco

Sin duda, también cabe señalar el «gap» existente entre la forma de trabajar y relacionarse fuera, y la manera de hacerlo dentro de las empresas. La comunicación interna siempre ha de tener presente esta nueva realidad a la hora de llevar a cabo su propia transformación digital. Ello implica el desarrollo de nuevos canales digitales, así como la adaptación de los mensajes y formatos para hacerlos más breves y efectivos.

Además, hay que traer a colación los nuevos perfiles profesionales, al compás de los mencionados cambios en los canales y en los códigos de comunicación. En comunicación interna, hoy se demandan personas más multidisciplinares y con habilidades más heterogéneas (frente a los tradicionales perfiles de periodistas, profesionales de los recursos humanos, de la publicidad o del marketing).

El reto se encuentra en ser capaces de replantearse las funciones y organización de los equipos de comunicación interna, así como las relaciones de éstos con otras áreas de la empresa y con otros socios externos.

Por último, y no menos importante, la formación continua va a constituir uno de los pilares básicos, tanto en todos los mercados y áreas, como de modo especial en lo que respecta al mundo de la comunicación.