

CRISTINA CASTRO CAMPA,
Directora de Comunicación Interna
del GRUPO BANCO POPULAR:

La cultura de nuestra organización ha conseguido que nos sintamos muy apegados a nuestra marca: para nosotros es “el Banco”

Innova Comunicación está en uno de los grandes bancos de nuestros país. Estamos en una de las sucursales del centro de la capital de España del Grupo Banco Popular y no falta de nada a primera hora de la mañana. Actividad en los empleados, atención y cuidado con los detalles y, fundamentalmente, clientes que acuden “al banco”. Así lo llama su Directora de Comunicación Interna, Cristina Castro, con la que conversamos largo y tendido.

Francisco García Cabello,

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

Sólo algunas horas nos hacen falta para comprobar que estamos ante una mujer directiva a quien le apasiona lo que hace y sabe transmitirlo. Diez años en el banco, buena preparación y “muchas sucursales” se encargan del resto.

Crea equipo y cuenta con un gran equipo que para ella son todos los empleados del Grupo Banco Popular. Como le gusta llamarlo, Cristina dirige la “oficina de atención al empleado”.

La comunicación interna cercana, diversa, actual y de calidad son las bases de este presente que marcarán el futuro de “el Banco”.

⊕BS: *¿Cuáles son los principios de la cultura de CI de Banco Popular?*

C.C.C.: Información, cercanía, calidad, inmediatez y servicio. Aunque pueda parecer algo obvio, todos los mensajes que enviamos a la organización tienen un porqué, su propósito es informar, lo cual es vital en una empresa con más de 2.300 centros de trabajo en tres países diferentes y cerca de 15.000 empleados: la principal función de nuestra comunicación interna es informar. Cualquier mensaje se elabora con el tono de cercanía más adecuado, siempre pensando que todos formamos parte de la compañía y que el trabajo de todos es lo que nos convierte en lo que somos. Precisamente porque es lo que nosotros también ofrecemos a nuestros clientes, nos gusta que cualquier proceso interno se haga con el máximo nivel de calidad posible, y siempre teniendo en cuenta los tiempos para coordinar el hecho de que somos el tercer banco español de España, parte del Ibex 35 y con obligaciones de información muy precisas ante los supervisores, con el reto de que nuestros empleados no se enteren nunca por terceros. Finalmente somos un área de servicio, de atención al resto de oficinas, de atención al empleado: somos un banco y por lo tanto la comunicación es tan sólo un engranaje que ayuda a que todo funcione lo mejor posible.



⊕BS: *¿Podría centrar el objetivo principal de la CI y principios que presiden la comunicación en la organización?*

C.C.C.: La oficina de Comunicación Interna en el Grupo Banco Popular es relativamente joven, seis años. Su creación coincidió con un giro que se dio a todo el área de Recursos Humanos, área en la que inicialmente nació esta oficina. La comunicación interna como concepto se convirtió entonces en un principio básico de la organización, comenzando en ese momento una política de cercanía que consistió en entrevistar a todas las personas que trabajamos en la Organización, más de 14.000, sin límite de tiempo, dando prioridad en todo momento a que sean las personas las que se expresen libre y abiertamente respecto

a cualquier tema que les concierna bien de manera individual, bien a nivel organizativo.

⊕BS: *Hablemos de la segmentación de colectivos: ¿Cómo se trabaja con cada uno de ellos en el Banco Popular?*

C.C.C.: La segmentación es un tema que no nos acaba de convencer en lo que respecta al colectivo de empleados. Creemos que es importante que todos, a cualquier nivel, conozcan de primera mano todo lo que la Organización pone a su disposición. Además, gracias a la tecnología, esto es no sólo posible sino lo más aconsejable si no queremos que se desvirtúen los mensajes.

Lo que sí hacemos es destacar unos temas u otros en función de los distintos colectivos. Por ejemplo, una

Recientemente se ha creado una gran área que engloba toda la comunicación con inversores, analistas, accionistas, medios, clientes y empleados, en dependencia del Secretario General Técnico)



Tenemos un canal específico para nuestros jubilados a imagen de nuestro Portal del Empleado, que se llama el “Club del Popular”)

persona que acaba de entrar en el Banco tendrá en el primer nivel de navegación su pack de bienvenida durante un periodo de tiempo. Ahora bien, nos parece importante que tanto su responsable como sus compañeros conozcan la información que se les está facilitando a las nuevas incorporaciones, por lo que también pueden acceder a ella, aunque tengan que hacer un par de clicks más que ellos.

Uno de los colectivos a los que el Banco siempre ha dado una gran importancia es el de los jubilados, personas que en su mayor parte han dedicado su vida a la Organización y que siguen estrechamente vinculados a ella. Tradicionalmente, se les han seguido manteniendo los mismos beneficios sociales que cuando estaban en activo y recientemente hemos creado un canal específico para ellos, a imagen de nuestro Portal del Empleado, que se llama “el Club del Popular”. La verdad es que el impacto ha sido increíble: personas que llevan jubiladas más de 20 años se han puesto en contacto con nosotros para contarnos que en cuanto recibieron nuestra carta se fueron a comprar un ordenador y llamaron a sus hijos para que les enseñasen a entrar en Internet.

Así mismo, nos dirigimos a las familias a través de nuestro Club del Empleado, al que se puede acceder

desde cualquier ordenador conectado a Internet y para el que los empleados pueden crearse un usuario que pueden compartir con su familia, a quienes también se incluye como beneficiarios de muchos de los acuerdos, concursos, eventos...

⊙BS: *Definamos la prioridad de la comunicación.*

C.C.C.: Nuestra prioridad es el empleado, tanto en su faceta laboral como personal. Gran parte de nuestro trabajo gira en torno al empleado “anónimo”. Por ejemplo, en nuestra revista puedes encontrarte una entrevista con un miembro del Comité de Dirección General en la que se explican proyectos estratégicos del Banco y en el mismo número, una entrevista a un empleado que sus compañeros han sugerido para “homenajearle” por los años que lleva en el Grupo y que habla de su día a día, de sus aficiones, de su familia. Escuchamos a las personas, les hacemos caso: por ejemplo, nos pidieron que añadiésemos nuevas secciones a la revista y así lo hicimos, nos pidieron el formato web y también se lo dimos y cada vez tenemos más aspirantes a “salir”.

⊙BS: *Nos podría ubicar la función dentro del organigrama de la compañía. Interrelación departamental en este sentido. Distinción entre CI, Comunicación Externa, Marketing...*

C.C.C.: Hasta hace muy poco, Comunicación Interna estaba dentro de Recursos Humanos, que ha sido y probablemente seguirá siendo, nuestro principal “cliente”, junto con la oficina de RSC. Recientemente se ha creado una gran área en el Banco que engloba toda la comunicación: con inversores, analistas, accionistas (Relación con Inversores), con medios (Comunicación Externa), con clientes (Marca e Identidad Corporativa), y con empleados (Comunicación Interna). La dependencia es del Secretario General Técnico, que a su vez depende del Presidente. Hasta ahora, cada una de estas oficinas se encontraba en áreas e incluso en edificios diferentes. Esta nueva organización facilita la coordinación entre todos y pone en valor la comunicación con los distintos stakeholders de la Organización.

⊙BS: *¿Cuáles son los canales utilizados habitualmente?*

C.C.C.: Se utilizan distintos canales en función del mensaje: desde el más tradicional con la revista corporativa hasta nuestra propia aproximación a un Portal del Empleado 2.0 en el que los empleados e incluso sus familiares, pueden comentar sus experiencias con los acuerdos con las empresas con las que existen condiciones especiales en distin-

tos sectores: ocio, viajes, salud, etc. Esta forma de comunicación es del empleado en su faceta personal, al margen de su relación laboral con la empresa. Es lo mismo si quien escribe es un director general o el último administrativo que se ha incorporado al Banco. El lenguaje es coloquial y aporta una valiosa información tanto al nivel de la gestión del acuerdo como para otros compañeros a la hora de decantarse por un acuerdo u otro. Se fomenta de este modo la colaboración y el intercambio de información sobre experiencias vividas por los propios usuarios.

También se han lanzado distintos blogs orientados a que las personas compartan su conocimiento del Banco, productos, clientes, etc. En este caso, se permitió que los comentarios fueran anónimos pero la iniciativa tuvo tan buena acogida que las personas incluían su nombre en el propio texto.

⊕BS: *¿Podemos medir la proactividad del empleado ante la comunicación interna?*

C.C.C.: Los distintos canales de comunicación utilizados fomentan la participación del empleado que además se presta a ello continuamente, con mensajes, sugerencias, feedback y hasta preguntando si pueden trabajar en nuestra oficina.

Por ejemplo, la revista la escriben los propios empleados y la forma de intercambio de información que comentábamos antes es lo último en marketing: es el propio usuario final quien “vende” o no el producto o servicio. Por ahora se trata de productos ajenos al Banco pero bien podría aplicarse esta misma forma de hacer en lo que se refiere a nuestros propios productos –de hecho algo muy similar es lo que se ha venido consiguiendo con los blogs- o incluso a valorar a distintas oficinas de apoyo.

⊕BS: *¿Cuál es la estrategia ante el actual entorno de incertidumbre?*

C.C.C.: Nuestro sector ha atravesado momentos difíciles y muy delicados que desde el Banco se han manejado con los mismos criterios hacia

El Grupo Banco Popular tiene una estructura muy plana, lo que facilita la CI tanto a nivel estratégico como en la transmisión de los objetivos, herramientas de trabajo, procesos. . .)

dentro que hacia fuera: comunicando nuestras fortalezas. Al final, lo peor es la incertidumbre. Cuando se informa sobre los datos, se explican las estrategias, se ofrecen comparativas e incluso se facilitan opiniones de expertos independientes que sitúan a nuestra empresa en posiciones de liderazgo, ganando cuota de mercado aún en estas circunstancias, se logra transmitir la confianza necesaria a nuestros profesionales. Ellos son los que, a su vez, la trasladan a los clientes quienes han tenido acceso a la misma información a través de otros medios, gracias a la uniformidad de los mensajes tanto hacia dentro como hacia fuera.

En nuestro caso, además se ha reforzado la comunicación directa con mensajes muy claros desde el primer ejecutivo a toda la organización, gracias a la comunicación en cascada.

Igualmente merece la pena destacar que se ha potenciado la comunicación de los beneficios que tenemos las personas que trabajamos en el Grupo Banco Popular.

⊕BS: *¿Se habla en Banco Popular de CI vs. Marketing Interno?*

C.C.C.: La cultura de nuestra organización ha conseguido que nos sintamos muy apegados a nuestra marca: para nosotros es “el Banco”. Este año pasado se ha culminado con éxito la consolidación de los cinco bancos filiales del Grupo con el Banco Popular y no ha sido necesario realizar ningún tipo de campaña de marketing interno especial. De hecho, hasta ese momento, el movimiento de personas de un banco a otro era algo habitual como parte de



la rotación funcional que caracteriza a nuestro sector en general y a nuestro Grupo en particular.

Esto no quiere decir que no hayamos llevado a cabo planes de comunicación interna especiales con este motivo, cuyo objetivo era informar y trasladar a la organización todo lo relacionado con la fusión: se crearon grupos con personas que trabajaban en los bancos fusionados, se recogieron todas sus inquietudes, después se creó una zona específica de consulta dentro de nuestro Portal del Empleado en la que se incluyeron todas las preguntas con sus correspondientes respuestas, todos los documentos relacionados con la fusión, un calendario detallado, y se puso a disposición de todos un número de teléfono y correo específico para responder a cualquier duda que pudiese plantearse.

OB: *¿Cómo se trabaja con los mandos y directivos en lo que a la comunicación se refiere?*

C.C.C.: El Grupo Banco Popular siempre se ha caracterizado por tener una estructura muy plana, con pocos niveles de decisión. Este tipo de estructura facilita la comunicación interna tanto a nivel estratégico como en la transmisión de los objetivos, herramientas de trabajo, procesos... Consideramos la comunicación como una competencia transversal y clave, incluida de hecho en nuestro catálogo de competencias por el que todos los que trabajamos en el Banco somos evaluados. Por tanto no estamos hablando tanto de programas específicos en comunicación sino que forma parte intrínseca de todos los programas en habilidades directivas como una herramienta de dirección más (p.e. es imposible trabajar bien un programa de dirección de reuniones, negociación, gestión de personas sin tocar los temas de comunicación).

OB: *¿En qué medida se están utilizando nuevos canales –blogs, wikis, plataformas e-learning- para hacer más fluida la comunicación y para animar la participación?*

C.C.C.: El uso de herramientas de este tipo se da cada vez más como ya hemos detallado más arriba y se trata de un proceso de no retorno que además es muy enriquecedor para

todos. El desafío desde mi punto de vista está en saber gestionarlas en función de los objetivos comunicativos que se quieran conseguir en cada momento.)

En cuanto a los nuevos canales de comunicación, el desafío está en saber gestionarlos en función de los objetivos comunicativos que se quieran conseguir en cada momento)

