

# Cristina Salvador, fundadora de Both

## Nuestro propósito es humanizar las organizaciones a través de la comunicación

**La agencia aPortada es ahora Both, People & Comms, un proyecto más global e internacional que aspira a humanizar las organizaciones a través de la comunicación. Su fundadora, Cristina Salvador, nos cuenta cómo, gracias a la cocreación y la comunicación constante con los empleados, dieron con las cuatro letras que mejor les definen. Y también nos desvela hacia dónde se dirige el sector de la comunicación interna y por qué se ha convertido en un elemento estratégico dentro de la organización.**

### ¿Cómo surgió el cambio de denominación de aPortada a Both? ¿A qué responde?

Fue un cambio natural y orgánico. aPortada era un nombre precioso, muy descriptivo y dinámico. Pero llegó un momento en el que no reflejaba la totalidad de lo que éramos porque se entendía como una agencia de comunicación centrada en dar visibilidad a sus clientes y nosotros estábamos más allá de eso: trabajando el cambio, el contenido, la identidad, las experiencias corporativas... Tardamos un año en encontrar Both y fue el resultado de un proceso de co-creación de todo el equipo.

### ¿Cómo describiría la esencia de esta nueva marca?

Both refleja fielmente nuestro propósito: humanizar las organizaciones a través de la comunicación. Creemos que el mundo actual necesita empatía y atención. Y estamos convencidos de que la comunicación es la palanca clave para conseguir esa conexión humana y para captar la atención de las personas con un buen relato. En Both nos dedicamos a esto y lo hacemos a partir de cuatro valores que están dentro de nuestro ADN. El primero es que somos humanos y tecnológicos: el cambio en las organizaciones y su transformación digital tiene que venir de la mano de la tecnología, pero, sobre todo, de las personas. También nos definimos como disruptivos y empáticos y el tercer valor nos describe como *thinkers* y *doers*, porque coincidimos en la importancia de la acción sin olvidar que hay momentos en los que debemos parar y pensar, siempre de forma estratégica.

Por último, en Both somos también inclusivos e híbridos: celebramos la diferencia. Está en nuestro ADN desde siempre el deseo de conectar mundos diferentes y poner en común a personas con intereses y talentos diversos.

### ¿Cuáles son las propuestas de valor de Both?

En Both contamos con dos ámbitos de diferenciación que nos hacen únicos. El primero tiene que ver con que, hoy en día, las líneas entre la comunicación interna y externa están difuminadas. Nosotros aportamos un gran valor añadido en este sentido porque llevamos 19 años trabajando en comunicación, esta-

bleciendo vínculos profesionales con las áreas de RRHH, Comunicación, Marketing y Presidencia. Entendemos perfectamente a estos ámbitos que hasta hoy no han interactuado suficiente y que es clave que lo hagan. Pocas agencias tienen nuestro conoci-

**Las empresas deben preocuparse por su relato interno, por que sea suficientemente creíble como para que los trabajadores hablen de él fuera y, así, crezca su employer branding**

miento de comunicación y proyectos estratégicos vinculados con el *engagement*, talento y transformación cultural.

El otro ámbito en el que nos diferenciamos está relacionado con ser híbridos y disruptivos: nuestra conexión como agencia con otros mundos como el arte, la ciencia, la transformación digital, la innovación o el ecosistema *startup* nos sitúa en una posición privilegiada. Llevamos muchos años haciendo de mentores de *startups*, trabajando con Mobile World Capital, haciendo proyectos de transformación digital... o trabajando con artistas, antropólogos y filósofos para analizar la cultura corporativa de las empresas y generar cambio en ellas. Poner a trabajar a directivos con artistas aporta muchísimo valor.

**Cuando hablamos con directivos de RRHH, muchos reconocen que uno de los grandes retos a los que se enfrentan es ser más marketinianos y saber comunicar hacia dentro. ¿Está de acuerdo?**

Considero que hay dos retos claves para las áreas de RRHH: ser más *sexy* (y, por tanto, ser más relevantes para la organización) y convertirse en agente real del cambio estratégico, es decir, tener una posición mucho más elevada dentro de la compañía e incluso dentro del comité directivo. Precisamente contribuimos en esas dos palancas. Es muy importante que el director de Personas o de Recursos Humanos se acerque a este entorno de darse a conocer y conectar mejor con las personas, pero no desde un punto de vista meramente marketiniano, sino entendiendo muy bien cómo es el ser humano. Trabajando desde la vertiente de la comunicación más auténtica, más veraz y más transparente.





Si la campaña es solo marketiniana, si no es creíble internamente, no funciona. El *reality check* de la credibilidad interna es mucho más duro que el de la credibilidad externa porque el trabajador te conoce y su experiencia de empleado es diaria. No hay nada más estricto a nivel de veracidad y de credibilidad que la comunicación interna porque el empleado es la audiencia más exigente. Además, el cliente o usuario cada vez está más preocupado del buen gobierno de las empresas, por lo que la comunicación interna puede ser una acción de comunicación externa y, de hecho, así debe ser. El embajador más relevante de una marca es su empleado.

### ¿Qué papel juega el *employer branding* dentro de este nuevo escenario?

Es otro de los grandes retos para Recursos Humanos. Los empleados son cada vez más activos en materia de comunicación: cuentan con plataformas tipo Glassdoor que hacen que la prescripción horizontal sea la que hace decidir a un profesional entre una empresa u otra. En este sentido, no solo han cambiado los canales de comunicación de los candidatos, también los criterios de selección: hoy en día, una persona joven está más preocupada por el ambiente laboral que haya en una compañía, el tipo de compañeros, el modelo de liderazgo o el propósito de una empresa, que a priori por otras cuestiones como el salario, el estatus o el tamaño de una empresa, que eran las claves antes.

Ahora todas las empresas deben preocuparse por su relato interno, por que sea suficientemente interesante y creíble como para que los trabajadores hablen de él fuera y, así, crezca su *employer branding*. Lo que yo estoy creando internamente se traslada externamente. El talento es el que marca la competitividad de una organización porque tanto la tecnología, como la innovación o incluso el producto en sí mismo tienden a homogeneizarse. Lo que marca la diferencia entonces entre una compañía y otra es el tipo de talento que sea capaz de atraer y de fidelizar. Y para eso la comunicación es clave.

### ¿Las empresas son conscientes de estos cambios?

Hay muchas empresas que han trabajado en estas cuestiones muy bien, pero todavía queda mucho por hacer. Sobre todo, creo que nos falta trabajar en la credibilidad del discurso. No solo se trata de prestar atención a los elementos que conforman el relato y a la narrativa que utilizamos para que los empleados puedan contarlo fuera. Sí, es cierto que tenemos que crear todo el contexto narrativo con materiales para que ellos puedan darnos a conocer fuera fácilmente, pero sobre todo tenemos que promover que quieran hacerlo.

### ¿Cree que las empresas han menospreciado el papel que juega la comunicación dentro del negocio?

Yo creo que, en general, no solo la Comunicación sino todo el ámbito *soft* de la empresa, ha sido "la María" de los negocios. Y hoy en día las organizaciones y sobre todo sus CEO se están dando cuenta de que en el *soft* está la diferencia. Y de que su EBITDA depende de factores como qué talento tengo en mi organización o cuál es mi reputación. Al fin y al cabo, la reputación refleja una expectativa de crecimiento y, en función de ella, así serán sus resultados.

Por eso, lo que antes era *soft* ahora está convirtiéndose en *hard* y por eso los departamentos con los



que estoy acostumbrada a trabajar tienen que enfrentarse a un reto muy importante: generar métrica con KPI para que nuestra contribución pueda ser medida. Tenemos que acostumbrarnos a ponerle mucha ciencia a esto que hacemos para poderlo explicar.

### ¿Y ha sucedido también con la comunicación interna respecto a la externa?

Sí, pero está cambiando radicalmente. Nos estamos encontrando con un escenario en el que departamentos de RRHH y de Comunicación se pelean, entre comillas, para ver quién gestiona la comunicación interna. Es más, en algunas organizaciones son el CEO y el departamento de Presidencia quienes quieren gestionar directamente la comunicación interna. Se ha convertido en un ámbito estratégico y, como tal, necesita de profesionales capacitados.

En este nuevo contexto creo que también es importante tener claro que la comunicación no es información: es conversación permanente, es incorporar el diálogo en todo lo que hacemos. Todavía hay muchos equipos directivos que no saben qué piensa su organización y que tienen muy clara la narrativa que desciende, pero no la que emana de sus empleados. Si te vas alejando de lo que piensan y sienten tus empleados, ese *gap* cada vez se hace más grande, hasta que no se puede salvar.

### Para finalizar, ¿cuáles diría que son las principales tendencias dentro de la Comunicación Corporativa?

La primera tiene que ver con el propósito. Explicar a todo el mundo para qué estás haciendo lo que haces, cuál es el fin íntimo de tu organización. Creo que sin propósito no hay beneficio.

La segunda tendencia, en mi opinión, tiene que ver con la diversidad y la inclusión. Todas las organizaciones están en estos tiempos preocupadas por cómo gestionar la inclusión y cómo celebrar la diversidad. Y está demostrado que, sin diferencia, no hay riqueza.

También es importante saber que la comunicación interna y la gestión de esta se debe enmarcar dentro de un *omni channel*. Es decir, que hay que prestar mucha atención a la hora de detectar todos los puntos de contacto en los que una empresa se comunica con sus empleados y transmediar su relato.

Destacaría como cuarta tendencia la irrupción de un nuevo liderazgo mucho más auténtico y colaborativo y menos autárquico y jerárquico. En el que el líder auténtico no tiene siempre todas las respuestas, pero sí tiene preguntas.

Por último, una tendencia hacia la sostenibilidad, entendida como la creación de responsabilidad colectiva para hacer frente a los retos del planeta y de las relaciones humanas justas y equitativas. Tenemos grandes retos con los que estamos muy comprometidos ■