



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias de Trabajo.

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Trabajo Fin de Grado:

“Impacto de los hábitos de las nuevas generaciones en la comunicación interna en la empresa”

Alumna: María Belén Rodríguez Morales.

Tutora: Ana María Ortega Álvarez.

Convocatoria: junio 2021.



ÍNDICE.

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA.....	7
2.1. Concepto de comunicación, elementos y barreras en el proceso comunicativo.	7
2.2. La gestión de las organizaciones y la comunicación organizacional.	9
2.3. La comunicación interna.....	12
2.3.1. Clases de comunicación interna.....	12
2.3.2. Objetivos de la comunicación interna.....	15
2.3.3. Responsable de comunicación interna.	18
2.3.4. Medios y canales de la comunicación interna.	20
2.3.5. Rasgos y preferencias de las nuevas generaciones de empleados y su reflejo en la comunicación interna.	26
3. ANÁLISIS DE CASOS: PROYECTOS -PREMIADOS POR EL OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA.....	30
3.1. Presentación Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.	30
3.1.1. Premios del Observatorio de Comunicación Interna.	31
3.2. Prácticas de comunicación interna reconocidas en la edición X.	33
3.2.1. EMBAJADORES PASCUAL: Mejor Campaña de Comunicación Interna.	33
3.2.2. HÉROES: Mejor Estrategia de Comunicación Interna para El Cambio y la Transformación Digital.	36
3.2.3. CITIZEN DAY: Mejor Práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE y la gestión responsable.	38
3.2.4. Ecosistema de comunicación interna: Mejor sistemática de canales y herramientas de Comunicación Interna.	40
3.2.5. WORKPLACE: Mejor herramienta de Comunicación Interna.	43

3.2.6. ECOEMBEST 2018: UN EQUIPO DE PELÍCULA: Mejor práctica de Comunicación Interna en PYMES de España.	44
3.2.7. SANO Y SALVO: Mejor práctica de Comunicación Interna en grandes empresas de Latinoamérica.	45
3.2.8. ENEL WORLD CUP ALBUM: Mejor práctica de Comunicación Interna en empresa PYME Latinoamericana.	47
3.3. PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA RECONOCIDAS EN LA EDICIÓN XI.....	48
3.3.1. NOVAGRAMMERS: Mejor Campaña de Comunicación Interna.....	48
3.3.2. ¿ESTÁS PREARADO PARA SER EL PROTAGONISTA DE TU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?: Mejor Estrategia de Comunicación Interna para El Cambio y la Transformación Digital.	51
3.3.3. IMPULSO SOLIDARIO: Mejor práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE y gestión responsable.	53
3.3.4. HUMANITY AT MUSIC: Mejor sistemática de canales y herramientas de Comunicación Interna.	55
3.3.5. DiretOS: Mejor herramienta de Comunicación Interna.	56
3.3.6. LABORATORIOS QUINTON: Mejor herramienta de Comunicación Interna en PYME en España.	59
3.3.7. IMPULSO COMPLIANCE : Mejor herramienta de Comunicación Interna para pequeña empresa en Latinoamérica.	61
3.3.8. CUIDAMOS DE NUESTRA RELACIÓN: Mejor práctica de Comunicación Interna en una grande empresa en Latinoamérica.	63
3.4. La comunicación interna desde el punto de vista de una persona experta: claves en su gestión.	65
4. CONCLUSIONES.....	68
5. BIBLIOGRAFÍA.....	71
6. ANEXO.....	78

1. INTRODUCCIÓN.

El tema que vamos a tratar en este Trabajo de Fin de Grado (TFG) tiene que ver con el impacto de las nuevas generaciones de empleados en la comunicación interna en la empresa.

Contar con unos empleados que conozcan y comprendan la manera de trabajar y de afrontar las diferentes situaciones que pueden surgir es un hecho muy importante. Si los trabajadores notan que son parte del proyecto y que su aportación es valiosa, harán que la empresa funcione adecuadamente y consiga sus objetivos, ya que se creará un vínculo fuerte entre la organización y los empleados.

Hay una herramienta clave para lograr que los empleados cuenten con ese vínculo: la comunicación interna (en adelante, CI).

Ya superado el concepto de la organización como sistema cerrado, al que no le afecta lo que suceda en el entorno, además del trato a los empleados como recursos mecanicistas, pasando a entenderlos como personas que son pilares fundamentales para la organización empresarial, la CI cada vez es más gestionada como un elemento estratégico capaz de generar diferenciación y, con ello, un mejor posicionamiento en el sector.

Por ello, a la hora de abordar la gestión de la CI, sus responsables deben tener en cuenta los cambios surgidos en el entorno, apareciendo en juego las nuevas tecnologías. Unido al uso de nuevas tecnologías en la comunicación, dichos responsables tienen que ser conscientes de que las generaciones más jóvenes de empleados, han crecido descubriendo e integrándose en el mundo digital. Además, dichas generaciones tienen otras inquietudes y preferencias, que, al igual que sus hábitos de comunicación online, deben ser valorados para establecer los modelos de gestión más idóneos.

En este sentido, se plantean los diferentes objetivos de este TFG:

- Indagar en la variedad de medios de comunicación interna existentes en la actualidad, debido a las nuevas tecnologías.
- Identificar y mostrar los rasgos y preferencias que de manera general comparten las generaciones de trabajadores de menor edad.

- Estudiar las tendencias en las prácticas de comunicación interna; técnicas que hayan conseguido ser eficaces.
- Verificar si dichas tendencias están alineadas con los hábitos e intereses de las generaciones de empleados más jóvenes; los conocidos como Millenials y Centellenials (o generaciones Y e Z).
- Investigar y contrastar los puntos fuertes a tener en cuenta para planificar las estrategias, prácticas y acciones de la comunicación interna en el momento actual.

Para poder alcanzar dichos objetivos, seguiremos esquema que se indica a continuación.

En primer lugar, repaso de la fundamentación teórica de la CI: breve evolución histórica de la comunicación organizacional, conceptualización, clases, objetivos, y la figura de la persona responsable de su gestión, no sin antes presentar el proceso comunicativo como tal, sus elementos y barreras. Presentaremos también la definición de generación y centraremos la mirada en las dos últimas generaciones que se han introducido en el ámbito laboral.

Posteriormente, realizaremos un análisis práctico de diversas empresas conocidas y de las prácticas de comunicación interna llevadas a cabo por ellas, que han sido reconocidas por el Observatorio de Comunicación Interna y Reputación Corporativa, completando dicho análisis con las ideas centrales extraídas de una entrevista a una experta en la Comunicación interna, Mercedes de la Rosa.

Durante el desarrollo del trabajo, las competencias del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos que más he puesto en práctica han sido las siguientes:

COMPETENCIAS GENÉRICAS (CG)
INSTRUMENTALES
CG.1. Capacidad de análisis y síntesis
CG.2. Capacidad de organización y planificación
CG.3. Comunicación oral y escrita en lengua nativa

CG.6. Capacidad de gestión de la información
CG.8. Toma de decisiones
PERSONALES
CG.12. Habilidades en las relaciones interpersonales
CG.13. Reconocimiento a la diversidad y la multiculturalidad
CG.14. Razonamiento crítico
CG.15. Compromiso ético
SISTÉMICAS
CG.16. Aprendizaje autónomo
CG.21. Motivación por la calidad
CG.22. Sensibilidad hacia temas medioambientales
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (CE)
DISCIPLINARES (SABER)
CE.3. Organización y dirección de empresas
CE.4. Dirección y gestión de recursos humanos
PROFESIONALES (SABER HACER)
CE.13. Capacidad de transmitir y comunicarse por escrito y oralmente usando la terminología y las técnicas adecuadas
CE.14. Capacidad de aplicar las tecnologías de la información y la comunicación en diferentes ámbitos de actuación
CE.15. Capacidad para seleccionar y gestionar información y documentación laboral
16. CE. Capacidad para desarrollar proyectos de investigación en el ámbito laboral
ACADÉMICAS
CE.35. Aplicar los conocimientos a la práctica

2. LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

2.1. Concepto de comunicación, elementos y barreras en el proceso comunicativo.

La comunicación es una de las acciones primordiales para poder desarrollar nuestra vida en sociedad, ya que es nuestra forma de expresar nuestros deseos, pensamientos o necesidades.

La comunicación parte de una acción distintiva, mediante la cual los interlocutores se reconocen, y dentro de un contexto, eligen qué objetos entran en este proceso de intercambio, además de las relaciones que lo determinan (Aguado, 2004).

Una definición más clara de comunicación sería la siguiente: es un proceso a través del cual se consigue transmitir información, esperando que haya una respuesta por parte de la persona que recibe el mensaje (Brandollini, González, & Hopkins, 2009). Como podemos ver en la definición propuesta, la comunicación está conformada por varios elementos, los cuales deben ser bien identificados con el fin de que la actividad comunicadora sea efectiva. Dichos elementos son los siguientes (Brandollini, González, & Hopkins, 2009):

- El emisor: persona que emite el mensaje.
- El receptor o destinatario: sujeto a quien va dirigido el mensaje.
- El mensaje: información o datos que el emisor quiere transmitir. A su vez, con el objetivo de que dicha información se comprenda correctamente, es conveniente atender y cuidar los factores que se van a indicar a continuación:
 - Código: símbolos estructurados de tal manera que conforman un lenguaje entendible.
 - Tratamiento: Modo de expresar el mensaje. Este factor es de vital importancia, ya que *“incluso cuando se disponga de un contenido interesante y se utilice el código más adecuado, si el tratamiento no es el correspondiente, esto propicia la ineficacia de la comunicación”* (Guzman Paz, 2012).

- Canal: medio que se utiliza para transmitir el mensaje. Por ejemplo, una carta, una radio, de viva voz, presencialmente, etc.
- Contexto: circunstancias en las cuales se lleva a cabo el proceso comunicativo.
- Retroalimentación: respuesta (tanto verbal o escrita, como de conducta) del receptor una vez haya interpretado el mensaje.

Durante este proceso, podemos encontrarnos barreras de distinta índole que obstaculizan la interacción (Crespo, Nicolini, & Parodi, 2015):

- Barreras físicas: problemas en el canal por el que se transmite el mensaje. Por ejemplo, no tiene suficiente capacidad de volumen o de claridad en la imagen.
- Barreras fisiológicas: cualidades del emisor o receptor que dificultan la comprensión del mensaje. Problemas de vista, audición, pronunciación etc.
- Barreras psicológicas: los ideales, las opiniones y las emociones del receptor sobre el emisor y sobre el tratamiento que se ha tenido en el acto de expresar la información, hace que su interpretación sea subjetiva, y a veces le haga ser reactivo.
- Barreras semánticas: son impedimentos que surgen a causa de la elección de un código erróneo.

Hay más tipos de barreras, como, por ejemplo:

- Bloqueo: el acto comunicativo se ve frenado de manera total.
- Filtraciones: son datos que son modificados por el emisor, con el fin de conseguir un determinado comportamiento del receptor.

Su aparición puede tener su por qué en diferencias culturales (interpretación distinta de conductas), e incluso administrativas si estamos en el ámbito laboral.

De esta manera, el sujeto que emite el mensaje, no lo puede hacer de cualquier forma, si quiere tener un feedback positivo del receptor, se tiene que adaptar a sus características y al contexto donde se encuentran. No obstante, el receptor

tiene que tener una actitud proactiva a la hora de relacionarse con el emisor para que fluya el intercambio de palabras (Guzman Paz, 2012).

2.2. La gestión de las organizaciones y la comunicación organizacional.

La comunicación se da en todas partes. Nosotros nos centraremos en el ámbito laboral. En dicho entorno la comunicación es esencial ya que como señala Aguado (Aguado, 2004), la organización es el producto de estructura (unión de diferentes partes, que en su conjunto toman sentido) y función (*“cambio en las relaciones de elementos que influyen en su conjunto”*), y en consecuencia tiene que haber interacción mediante la comunicación para que la organización tenga vida.

Así pues, las organizaciones empresariales se ponen en funcionamiento gracias a un conjunto de factores: materiales, financieros, y humanos.

A lo largo de la historia, se han ido desarrollando diferentes métodos para gestionarlos y conseguir la consecución de los objetivos de estas personalidades jurídicas. Estos métodos han tenido influencia, por supuesto, en la forma de llevar a cabo los actos comunicativos en la empresa (Guzman Paz, 2012):

- El pensamiento de la Escuela clásica: fue desarrollado por Weber, Fayol y Taylor, quienes tienen una opinión común la cual es la base para que un negocio sea rentable: buscar la máxima productividad, estructurando los elementos organizativos, en especial, las personas y sus tareas, de manera precisa, controlada y segmentada. Así pues, aunque de forma inconsciente, la comunicación ya era un factor clave, caracterizada por ser rígida, formal, y hacia una sola dirección: de jefes a empleados.
- El enfoque de la Escuela humanista: las visiones de los autores que la integran, *“consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos”* (Guzman Paz, 2012).

Aunque Mayo fue el primero en advertir que hay que tener en cuenta el aspecto psicológico de las personas, fueron el psicólogo social Levin y el experto Likert, quienes, se centraron en la repercusión de variables como relaciones de grupo, liderazgo, resolución de conflictos o motivación.

Por lo tanto, gracias a la aparición de esta perspectiva humanista de la gestión de las organizaciones, se empieza a dar una preocupación por cómo se realiza la comunicación entre los miembros de la empresa, teniendo en cuenta, no obstante, que no es hasta 1970, cuando se puede establecer el verdadero inicio de las técnicas de CI en Estados Unidos y Europa (Cuenca Fontbona & Verazzi, 2018).

- Teoría de sistemas: este pensamiento va un paso más allá que los anteriores.

La organización empresarial, según los profesionales que analizaron esta concepción, es el resultado de un conjunto de estructuras conectadas entre sí, formando un todo unitario económico (los recursos no son ilimitados), social (formado por personas) y técnico (se utilizan métodos y tecnologías para alcanzar sus metas u objetivos).

De este modo, “Katz y Kahn, en su libro *Psicología social de las organizaciones, logran sintetizar, complementar y difundir numerosas ideas centrales de esta corriente, una de las cuales considera a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes*” (Guzman Paz, 2012). Que las empresas sean sistemas abiertos, quiere decir que interactúan con el medio exterior, y ambos se influyen entre sí.

El análisis realizado bajo el punto de vista explicado, nos lleva a entender mejor la definición que da Almenara de la *comunicación organizacional*, la cual según él es:

Un conjunto de prácticas que son llevadas a cabo por la empresa para alcanzar que los miembros de la entidad empresarial sean conscientes de toda circunstancia relevante en el trabajo y poder estructurarlo de forma adecuada (estaríamos hablando de CI), así como, tener la posibilidad de interactuar con el

medio (llevar a cabo comunicación externa) (Almenera Aloy, Romeo Delgado, & Roca Pérez, 2005).

Vemos, entonces, que hay dos tipos de receptores con los cuales la empresa tiene que mantener una relación comunicativa; sin embargo, la manera de llevar a cabo dichas relaciones debe ser planteada de forma que se apoyen y complementen, ya que de esta manera se conseguirá que la empresa tenga un método de actuación claro, sin contradicciones (Rubio Díaz, 2019).

Tal y como dice la autora Vanessa Guzmán: *“la organización debe estar al tanto y cuidar con especial atención, la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y, aunque los autores no lo señalan de forma directa, la información generada en el entorno; es decir, una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.”* (Guzman Paz, 2012).

- Teoría contingente: Podemos decir que, si la teoría de sistemas comprobó que las empresas son sistemas abiertos, los investigadores de la presente teoría analizan cómo los dirigentes gestionan las organizaciones según las características del medio que les repercute.

No es lo mismo una empresa que fabrique productos artesanales limitados que una que se dedique al comercio de ropa de producción en masa; cada una de ellas necesita encontrar la manera más eficaz para ofrecer un servicio próspero. Además, siguiendo lo determinado por autores como Tom Burns y G.M Stalker, hay diferentes estilos de administración dependiendo de si el entorno es estático o cambiante. Mientras una empresa con entorno estático tiende a ser más formal (se dirige a través de normas rígidas; *“administración mecánica”*), la organización con entorno cambiante es más flexible y donde surge una gestión más participativa entre los miembros de la empresa. Por tanto, en el segundo estilo se va a dar paso a la comunicación más abierta entre jefes y personal, y entre los empleados.

Posteriormente, se va a llegar a la conclusión, gracias a Paul Lawrence y Jay Lorsch, de que lo esencial es conseguir elementos integradores de todas las partes (departamentos) de la empresa, con el fin de obtener *“una adecuada*

coordinación y colaboración entre las partes, y para brindar la homogeneidad necesaria, dentro de la heterogeneidad”, y definitivamente, la comunicación es identificada como fuerza integradora clave (Guzman Paz, 2012).

2.3. La comunicación interna.

Una vez presentada de manera global la comunicación organizacional, se va a desarrollar una de sus vertientes, ya mencionada previamente: la CI.

Para definirla, existe la posibilidad de hacerlo desde diferentes enfoques o perspectivas (Capirotti, 1998): si nos referimos a CI de una manera muy superficial, diríamos que son prácticas “para contar lo que la empresa está haciendo” al público interno¹ de la empresa. Si vamos un poco más allá nos damos cuenta de que efectivamente ese concepto tan global debe ser modificado, ya que la CI es un proceso de gestión de información en el que tiene que predominar el diálogo, por lo tanto, a la hora de definir la CI, podemos hacerlo determinando que es:

Conjunto de prácticas y herramientas a través de las cuales, se cuenta con la organización para expresar lo que la empresa hace, incentivando o fomentando unas relaciones sanas entre las personas de la empresa, y, por consiguiente, un equipo humano eficiente, que tiene clara su función y se siente parte de una entidad empresarial (Harold P, Edwin F, & Milton R, 2017).

Con esta conceptualización de CI, damos paso a los siguientes subapartados, en los cuales se verán: las clases de CI, los objetivos, la figura de responsable de CI, y medios y canales utilizados para su desarrollo.

2.3.1. Clases de comunicación interna.

¹ El concepto de público interno abarca a los trabajadores de la empresa principalmente. No obstante, también se pueden identificar con él los accionistas, proveedores y por último los familiares y amigos de los trabajadores (Brandollini, González, & Hopkins, 2009).

El concepto de red y enlace, así pues, es muy útil para entender el mecanismo de la CI ya que, según Farace, la organización va conformando una macrored (secuencia de caminos) para poder comunicarse.

La secuencia formal más evidente es la representada por el organigrama, una composición gráfica de la estructura de la empresa. A nivel informal, es decir, sin seguir ningún "protocolo", también se generan redes entre las personas que integran la empresa, cuyos enlaces, tienen las siguientes cualidades (Orgallo, 2007):

- Simetría: si para las personas que están intercambiando información, dichos datos se entienden de la misma forma, estamos ante un enlace simétrico.
- Fuerza: cantidad de veces que en el tiempo se establece una comunicación; la frecuencia con la que se relacionan. Es evidente que un enlace es más fuerte cuanto más frecuencia haya.
- La reciprocidad: la intención de respuesta del receptor.
- Contenido: dependiendo de la función del emisor puede ser de diferente índole.
- Modo: medio comunicativo.

Explicado lo anterior, distinguiremos las distintas clases de CI que hay atendiendo a quién ejerce la transmisión de información y cuál es su posición en la organización (Almenera Aloy, Romeo Delgado, & Roca Pérez, 2005):

Por un lado, si se comunican personas de diferente posición jerárquica, estamos ante una comunicación vertical, cuyo desarrollo es planificado y estructurado (formal) y que, como se puede deducir, cabe la posibilidad de que sea de dos tipos:

- Descendente: Es un proceso de intercambio de datos comenzado por los superiores a los trabajadores. Normalmente, este tipo de comunicación se busca para dar instrucciones de la actividad que se quiere que la otra persona desarrolle y cómo debe llevarla a cabo (los llamados "mensajes

de tarea” y de “mantenimiento”, según Redding), así como mensajes orientados a la muestra de agrado por el desempeño realizado o a conseguir una mejor y adecuada actitud del trabajador (“mensajes humanos”). Algunos ejemplos de información dada en esta dirección son: los objetivos de la organización, sus resultados anuales, planes de acción o incluso servicios que el empleado puede disfrutar porque la empresa los ofrece o premia por buen rendimiento (Orgallo, 2007). Hay un tipo de comunicación vertical en esta dirección conocida como comunicación en cascada, *que busca transferir y organizar la información de la organización desde la Alta Dirección hacia los diferentes grupos humanos*, es decir, la persona con la posición jerárquica superior, informa al siguiente grupo de más alto nivel, y así sucesivamente (Castro Delgado, 2017).

- Ascendente: Al contrario que el anterior son los empleados quienes se dirigen a sus jefes. La altos cargos y mandos intermedios suelen instaurar vías de retención de “mensajes de innovación”, los cuales permiten saber, en palabras de DK. Berlo, *“la moral, motivación y expectativas del personal, además de explorar nuevas alternativas para desarrollo de potencialidades de los componentes de la empresa”* (Almenera Aloy, Romeo Delgado, & Roca Pérez, 2005).

Por otro lado, si las personas que se encuentran en el mismo nivel en el organigrama comparten información, se estaría dando una comunicación horizontal. Aunque puede parecer ignorada, en el sentido de que se espera que surja de manera natural (informal), con el paso del tiempo (y gracias a las nuevas tecnologías), las organizaciones se interesan más en formalizarla mediante varios procedimientos, ya que son conscientes de que genera una mejor coordinación en el trabajo, influye positivamente en el clima de trabajo y satisfacción, además de ser una fuente de conocimientos (Cuenca Fontbona & Verazzi, 2018).

No hay que olvidar dos hechos importantes. Por una parte, reconocer que la empresa es un entorno dinámico, por lo que se manifiestan las tipificadas comunicaciones transversales (Brandollini, González, & Hopkins, 2009), las cuales se realizan entre personas de diferente función y nivel jerárquico.

Por otra parte, la necesidad de una visión holística de la CI, es decir, comprender que los receptores interpretan el mensaje cuando lo reciben, no solo con los datos que les proporciona, sino que hacen una conexión de la información nueva con la que ya han percibido desde que entraron, creando su propia versión. Dicha versión seguramente la transmitan a otras personas de la empresa; todos colaboran en el proceso de CI, por lo que se debe cuidar la gestión de flujos de información dentro de la organización laboral (Cuenca & Verazzi, 2020), con el fin de evitar la creación de rumores o grapepines, cuyo contenido es distorsionado o incluso totalmente falso, generando un ambiente tóxico donde se disminuye la confianza de los emisores (anteriores receptores) cuando se enteran (Almenera Aloy, Romeo Delgado, & Roca Pérez, 2005).

2.3.2. Objetivos de la comunicación interna.

Aunque en los apartados previos se han introducido de forma indirecta los objetivos de la CI, vamos a identificarlos y explicarlos a continuación. Para ello, se tomará como guía el modelo de las seis íes (Andrade, 2005). De este modo, según este modelo, podemos distinguir un objetivo general y cinco objetivos específicos:

El objetivo general de la CI, es el compartido por todos los departamentos de la organización: ayudar a que la empresa consiga mantenerse y crecer en el sector. ¿Cómo? llevando a cabo prácticas que lleven a materializar cinco objetivos específicos:

Los cuatro primeros objetivos están muy relacionados con 3 necesidades interpersonales del ser humano, y que son importantes de cubrir, para que la comunicación y las relaciones sean fructíferas (García Jimenez, 1998):

- *Necesidad de inclusión*: darse valor a uno mismo, mantener relaciones con retroalimentación positiva.

- *Necesidad de afecto*: sentir que puedes ser querido por lo que eres, además de experimentar cuidado por los demás, y ser capaz de crear vínculos afectivos.
- *Necesidad de control*: tener claro que tienes capacidad de actuación y responsabilidad, obtener el respeto de los demás, y experimentar de forma continuada la sensación de poder.

Así pues, los cinco objetivos más específicos serían:

- Lograr que todo el equipo humano se sienta vinculado (identificado) con su trabajo y con la empresa; sienta que está contribuyendo a que la empresa siga funcionando, y que ese hecho le haga experimentar orgullo de permanencia.
- Tener a todos los integrantes de la organización al tanto de cualquier información que repercuta en el desarrollo de la actividad empresarial.
- Alcanzar que toda persona interna de la empresa se sienta integrada en todas las circunstancias que se puedan dar, es decir, no solo cuando esté en su área o puesto de trabajo diario.
- Persuadir a que cada persona ayude, dentro de sus posibilidades y cargos, al buen funcionamiento de la empresa; conseguir que verdaderamente se involucren.
- Finalmente, llegar a consolidar una imagen positiva de la organización dentro de la misma; aquellos que formen parte de ella tengan una opinión favorable de la identidad, argumentada por hechos verídicos.

De los objetivos mencionados, se puede llegar a comprender que la transmisión y entendimiento de la cultura corporativa es una función clave de la CI.

De este modo, podemos identificar varios elementos que construyen la organización, de los cuales la CI tiene que cuidar. Así, es importante tener claro el concepto de cultura empresarial o corporativa, la cual se entiende, en palabras de E.H Shein como *“un modelo de persuasiones básicas, inventadas, descubiertas, o desarrolladas por un grupo al ir aprendiendo a enfrentarse a problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser*

enseñadas a los nuevos miembros como el modelo correcto de percibir, pensar y sentir los problemas” (Fernández Beltrán, 2007). Identificamos dos componentes que conforman el concepto analizado: creencias y valores básicos intangibles, pero estables y fundamentales, y comportamientos visibles.

Si la cultura corporativa no es interiorizada por los empleados, la estrategia² (que debe ser acorde a ella) empresarial general, no se va a poder llevar a cabo, debido a que es esta la que posibilita un modelo de dirigir concreto. También, no obstante, puede ser visto de la forma contraria; los valores, creencias y comportamientos de la empresa tienen que dar pie, a su vez, al desarrollo de una CI, estando dichas variables muy influidas entre sí, conforme a lo dicho por Del Pozo Vite (Fernández Beltrán, 2007).

Podemos decir, pues, que la CI debe lograr primeramente que el público interno piense de forma correcta sobre la organización. Como consecuencia de ello, los encargados de fomentar la CI (directivos, mandos intermedios, y sobre todo el responsable de CI), a través de diferentes vías van a tener la oportunidad de hacer su función de dirección y administración (haciendo que las personas de la empresa actúen de forma adecuada), planificando y organizando los canales comunicativos y los mensajes, siempre buscando aumentar la motivación de la plantilla (Fernández Beltrán, 2007), además de su confianza, perdiendo el miedo a participar y al cambio, ya que todos tienen constancia de las circunstancias y lo que la empresa busca; logrando a su vez que aquel que se encuentre vinculado con la entidad, sea portavoz de su calidad (Brandollini, González, & Hopkins, 2009).

Con el concepto de portavoz de calidad, llegamos al momento donde la CI, ya tiene la posibilidad de incrementar la reputación interna, es decir tratar de que toda persona interna de la empresa exprese al exterior su sentimiento hacia esta, viéndose afectada dicha reputación por varias variables, tal y como indica Villafañe, reforzando la importancia una vez más de:

² Conjunto de toma de decisiones que la empresa pone en marcha para la consecución de los objetivos, la cual sirve como pauta para actuar de determinada manera, así como para adaptarse al entorno, o bien para alcanzar ventajas competitivas; conseguir una diferenciación con respecto a sus competidores (Albizu Gallastegi, E., & Landeta, J, 2011).

- La manera de hacer comprender la estrategia del negocio (la misión, visión y valores).
- La conexión y armonía de la estrategia con la cultura corporativa.

Señalando, además:

- La calidad laboral, tanto física como psíquica (establecimiento de buenas relaciones, especialmente con los mandos intermedios).

Todo ello hará que la empatía con la empresa crezca, es decir que los trabajadores se sientan identificados.

Finalmente, no hay que pasar por alto que cada organización empresarial experimenta unas circunstancias y por lo tanto, como explica Andrade, hace falta llevar a cabo una labor de investigación que nos ayude a “*diagnosticar al inicio del proceso la situación existente en materia de comunicación en la organización*” permitiéndonos saber las necesidades que existen en este ámbito, así como, “*evaluar, al final del mismo, los resultados obtenidos con los esfuerzos de mejora*” (Andrade, 2005).

2.3.3. Responsable de comunicación interna.

La CI, como está quedando reflejado, requiere de una persona que la dirija y coordine; guíe a los demás, a través de planes, estrategias y objetivos en la gestión de la comunicación en la empresa (Cid, 2020).

A la hora de planificar esa gestión, se deben tener en cuenta las siguientes áreas de la comunicación en la empresa:

- *Información:* normas y demás documentación que regulan el funcionamiento eficaz para conseguir los objetivos.
- *Divulgación:* qué medios utilizar para atraer la atención del equipo hacia nuevas iniciativas o prácticas de empresa.
- *Formalización y socialización:* acciones que hagan comprender el conjunto de valores de la organización.

- *Participación*: diferentes puntos de vista de los miembros del grupo empresarial, así como la capacidad de decisión que se les tiene otorgada (Comisión de Eficiencia, 2013).

Esta persona puede estar formada en diferentes profesiones. Queda demostrado por estudios realizados que los responsables de CI son, en su mayoría graduados en Periodismo, Comunicación, Relaciones Públicas o Psicología, Recursos Humanos etc. (Cuenca Fontbona & Verazzi, 2018). Todos ellos tienen en común algunos conocimientos teóricos y prácticos que deben poseer las personas que ocupen este puesto de trabajo, tales como: el dominio de expresión, tanto de forma escrita como oral, manejo y creación de herramientas comunicativas, investigación y análisis de datos, así como habilidades sociales y aptitudes, como, por ejemplo: escucha activa, asertividad, empatía, liderazgo, entre otros (Brandollini, González, & Hopkins, 2009).

Debe ser capaz, entonces, de ir formando un “*lazo emocional*”, mediante un acto de silencio, entendimiento y comprensión de las diferentes opiniones, que, junto a un estudio de la empresa, le dé las claves para crear los medios idóneos para movilizar al equipo humano.

Por tanto, como así lo señala Flor Cid en un artículo sobre esta figura de la organización, el responsable de CI es clave para la salud organizacional, y debe conocer, además de las nuevas tendencias en CI, indicadores para medir el bienestar empresarial, con el fin de saber la fluidez y fortaleza de la relación entre la empresa y los trabajadores (Cid, 2020).

De este modo, ha habido un gran debate sobre quien debía encargarse de las prácticas de CI, pero Verazzi explica que los diferentes enfoques que se le pueden dar al tratamiento de la materia analizada, refiriéndose a si es dirigido por un experto de Comunicación (que probablemente se basa en análisis de la repercusión sobre el exterior), o en cambio, si es un profesional de Recursos Humanos, (entonces siempre va ir fundamentada por las necesidades de los empleados), no son erróneos. La clave está en encontrar un equilibrio, ya que, como se dijo anteriormente, los mensajes deben ser claros y congruentes entre sí (Cuenca & Verazzi, 2020).

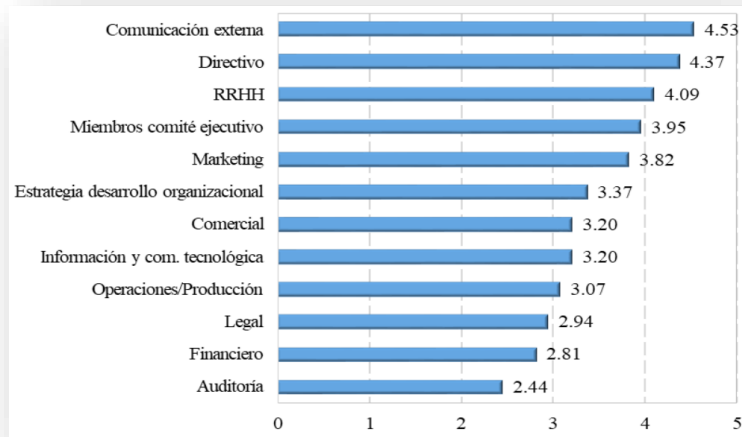


ILUSTRACIÓN 1: CERCANÍA QUE MANTIENE EL EQUIPO DE CI CON OTROS DEPARTAMENTOS, SEGÚN MIQUEL SEGARRA & ACED, 2019.

El gráfico mostrado en la parte superior, elaborado tras un estudio del perfil del responsable de CI en España, mediante una escala de valoración de uno a cinco, refleja que la planificación y ejecución de la CI es preciso realizarlas en colaboración con diferentes departamentos de todo tipo de áreas. Se destaca, como se había indicado anteriormente, la relación fundamental con la Comunicación externa, la dirección y Recursos Humanos, sin olvidar también la ayuda que se necesita de Marketing, Comercial o el Departamento de Informática.

2.3.4. Medios y canales de la comunicación interna.

Una de las decisiones clave en el proceso de coordinación de la CI es la elección del canal por el que se va a compartir información.

El mundo de la comunicación ha evolucionado, la aparición de las nuevas tecnologías ha hecho que los hábitos y las maneras de comunicación cambien. Cada vez más, las personas quieren medios más instantáneos e interactivos. Es por ello, por lo que, aunque se siguen utilizando algunos medios tradicionales, estos van quedando obsoletos, debido a esa necesidad de adaptación a las nuevas costumbres.

Las diferentes herramientas utilizadas se pueden clasificar según los tipos de comunicación antes explicados: descendente, ascendente y horizontal.

Instrumentos para la comunicación descendente (Orgallo, 2007):

- Memoria: documento que recoge todas las actividades realizadas durante el año, así como resultados económicos o financieros, estructura de la organización (información del personal) y los cambios experimentados o logros sociales.
- Revista: constituye un resumen de las políticas de la empresa, los eventos más importantes llevados a cabo. Además de informar, se asegura que este medio de comunicación aumenta el sentido de pertenencia de los empleados, ya que les hace sentir relevantes para ella.
- Manual de acogida: como su propio nombre nos hace saber, es una recopilación de los datos fundamentales que una nueva incorporación necesita tener presente para que comprenda mejor la forma de trabajar de la entidad. Suele ir acompañada de una guía práctica, donde se identifican normativa, servicios dados por la empresa, puestos de trabajo, funciones, cursos formativos...
- Tablón de anuncios: lugar donde se colocan informaciones de vital importancia o urgencia; debe ser actualizado constantemente, y tiene que ser accesible además de vistoso.

Instrumentos para crear vías de comunicación ascendente:

- Buzones de sugerencias: es una herramienta que se le da al trabajador para que muestre sus ideas de mejora. Es cierto que, como señala Orgallo, se presentan varias dificultades a la hora de su utilización, debido a que puede haber falta de confianza (miedo a ser confrontado por alguien de la empresa).

Otras fuentes de sugerencias, como los círculos de calidad (reunión) han demostrado tener su eficacia, ya que no solo dan pie a nuevas visiones, sino que también se empieza a pensar en su puesta en marcha. También, pueden crearse otras técnicas de generación de sugerencias, tal y como hizo Ford, donde cada

persona o grupo de trabajo podía transmitir una sugerencia, y esta era premiada según su repercusión positiva en el trabajo.

- Encuestas: es un medio típico para obtener opiniones o perspectivas de los empleados sobre diferentes temas. Tienen que tener varias características: claridad, objetividad, ser cuantificables y concretas.

Instrumentos para encauzar la comunicación horizontal.

- La reunión: encuentro de personas en un lugar concreto, con el fin de establecer una conversación sobre diversos temas, intercambiando datos, opiniones sobre los mismos. Dentro de los tipos de reunión están las llamadas Comisiones, donde se trata un problema específico, para el cual se quiere encontrar soluciones.

Las reuniones, hay que aclarar, también pueden ser vías para comunicaciones mixtas.

Como hemos indicado con anterioridad, todas las herramientas señaladas, con la llegada de internet y las nuevas tecnologías, se han actualizado; han pasado a ser digitalizadas (Estudio de Comunicación, 2014):

A modo de clasificación, se van a presentar en primer lugar las comunidades networking, distinguiendo dos tipos: las especializadas para el mundo empresarial, y las de uso personal. A continuación, se hablará más concretamente, de aplicaciones y redes sociales, podcast y para finalizar se hará una breve mención al correo electrónico.

Son todas ellas herramientas que potencian la comunicación horizontal y transversal principalmente, pero pueden ser utilizadas verticalmente, especialmente, por los mandos intermedios:

- **Comunidades networking digitales** (red de contactos): Podemos distinguir dos tipos:

Por una parte, están las plataformas que son diseñadas exclusivamente para el mundo empresarial:

- Yammer, una red social corporativa donde todo el equipo humano puede tener acceso, con el fin de comunicarse con compañeros o revisar información de la empresa.
- Slack: medio social para empleados, parecido al anterior.

Por otra parte, existe la opción de crear una comunidad virtual a través de la utilización de herramientas virtuales tradicionales, que se pueden usar para uso personal, pero que las empresas las han ido introduciendo en su gestión de la comunicación para adaptarse a los hábitos de la sociedad. Es potenciada también esta costumbre por las mismas plataformas, ya que algunas de ellas han ampliado su oferta de servicios para responder a las necesidades de las organizaciones empresariales (Ingelmo Palomares, 2015). Así tenemos:

- Blogs: páginas web pioneras en la formación de un canal virtual, donde los usuarios pueden dejar constancia de su opinión sobre la cuestión explicada, dando pie al diálogo.
- Foros: plataforma digital diseñada para el intercambio de conocimientos y puntos de vista.
- Microblogging: sitios web a través de los cuales las personas tienen la posibilidad de enviar un mensaje (con un máximo de caracteres) de manera instantánea a todo público internauta que acceda a la cuenta. El más conocido es Twitter, plataforma donde se comparten todo tipo de contenidos escritos o audiovisuales. También podemos destacar Tumblr o Pinterest, otras herramientas de publicación de contenidos.
- Medios para la gestión de información y aprendizaje colaborativo:
 - Wikis: lugar online donde se encuentra información de todo tipo de temas. Puede ser modificado por los diferentes colaboradores.
 - Servidores como Dropbox, OneDrive o Google Drive, recopilan documentación, la cual siempre puede ser leída o

modificada por el grupo de trabajo, gracias a la nube, pudiendo ser usados como un wiki (Ledo Moralejo, 2009)

- **Marcadores sociales:** medios especializados para el almacenaje y administración de enlaces de páginas web.

- **Aplicaciones:** son herramientas que funcionan a través de internet y permiten realizar diversas actividades, según las necesidades que se quieran cubrir. En el ámbito de la comunicación destacan: WhatsApp (que ya cuenta con su versión Business), o Telegram, herramientas que permiten el envío de mensajes instantáneos.

Por su parte, también hay que mencionar aplicaciones especializadas para la videoconferencia (Ledo Moralejo, 2009), muy útiles para la comunicación entre personas que no se pueden ver de forma presencial y quieren conseguir un ambiente más cercano y natural. Skype, Zoom o CiscoWebex son algunos ejemplos.

Por último, señalar que, a día de hoy, existen numerosas entidades que han diseñado aplicaciones exclusivas para la gestión de CI, unas más tradicionales, y otras más innovadoras las cuales fomentan las relaciones comunicativas de una manera más atractiva, lúdica y fluida.

- **Diferentes redes sociales:** Ya se ha mencionado a redes sociales como Twitter, pero hay un gran campo de redes sociales de las que la empresa puede hacer uso, tales como:
 - **Facebook:** muy parecida a Twitter, ya que mediante ella se comparte todo tipo de información en el muro, pudiendo también interactuar. Además, cabe destacar que cuenta con una versión específica para el ámbito laboral, y más concretamente para la CI con Work at Place, creando canales de conexión entre los empleados a través de chat o vídeo en vivo.

- YouTube: a diferencia de las anteriores, esta plataforma conforma canales comunicativos que comienzan a través de un medio audiovisual, creado para entretener, informar, o compartir conocimiento.
- Instagram: dedicada a la publicación de vídeos y fotografías con posibilidad de feedback a través de comentarios.
- Twitch: Es un sitio web preparado para la transmisión en directo. Aunque actualmente sea utilizado principalmente para la retransmisión de videojuegos u opiniones de programas de televisión y todo tipo de tendencias, no quiere decir que en un futuro las empresas no aprovechen este medio para fomentar las relaciones de su equipo humano (Twitch, 2021).

Dentro de las redes sociales, se distinguen las dedicadas al ámbito laboral, de las cuales, también se puede destacar:

- LinkedIn: red de conexión de profesionales de diferentes países, que da la oportunidad de establecer los primeros contactos con la empresa o futuro empleado.
 - Salesforce: web que da acceso al trabajador a un gran abanico de documentos y personas especializadas en temas concretos.
- **Podcast**³: *“es un archivo de audio que se graba y se publica de forma periódica con el objetivo de transmitir una serie de informaciones o conocimientos sobre un tema en concreto”*.

Esta forma de divulgar información es una vía que puede llegar a ser muy factible en el ámbito laboral, ya que como manifiesta Marta Ingelmo Palomares, basándose en lo analizado y afirmado por otros autores como Fernández Beltrán,

³ Definición extraída de: [Podcast - Qué es, definición y concepto | 2021 | Economipedia](#).

Pintado y Sánchez y Celaya, dicho medio genera una serie de beneficios, tales como:

- Libertad a la hora de escucharlo.
- Su elaboración es más económica que la de otros canales.
- Da la posibilidad de planificar mesas redondas, reuniones, transmitir entrevistas o conferencias, o incluso cursos de formación, a través de tutoriales.
- El mensaje tiene más influencia en los oyentes, ya que es transmitido de forma más personal.

Queda reflejado que existen numerosas herramientas para la CI, quedando atrás la época donde casi solamente se llevaba a cabo la comunicación virtual a través del **correo electrónico**. Dicho canal online, si bien le han salido múltiples “competidores”, sigue siendo muy utilizado para dar a conocer novedades o recordar diferentes hechos que son importantes para la organización.

2.3.5. Rasgos y preferencias de las nuevas generaciones de empleados y su reflejo en la comunicación interna.

Hasta ahora se ha hablado de CI en general, no centrándonos en ningún tipo de grupo social. Para cerrar este primer apartado, dedicado a explicar los fundamentos de la CI en la empresa actual, y como el propio tema del trabajo indica, se van a abordar las características y tendencias comunicativas de las nuevas generaciones de empleados, no sin antes detallar el término generación.

El fenómeno denominado generación ha sido estudiado por diversos autores. Dos de ellos, Mannheim y de la Yncera, en 1993, desarrollan su pensamiento, dividiendo dos modos de conceptualización: el positivista y el histórico-romántico (Díaz, López, & Roncallo, 2017):

Por un lado, el positivista supone un enfoque cuantitativo, fundamentando la determinación de una generación mediante datos. Ejemplo de este modo de ver el traspaso de generaciones, es Comte, quien da “vida” a un colectivo

representativo treinta años, haciendo referencia indirectamente al “ciclo de la vida”. Ortega y Gasset, expone que durante un periodo de tiempo (ciclo biológico), conviven tres generaciones: la que consigue “poder”, la siguiente lo mantiene y la última lo pierde.

Por otra parte, la perspectiva histórico-romántica, argumenta la calificación generacional, en hechos cualitativos, cuya causa y experimentación une a un grupo de personas. Es más, Dilthey, entiende que son las vivencias y hábitos compartidos, los que conforman una generación.

De una manera general y resumida, se pueden distinguir tres características de las generaciones, establecidas por los creadores de la Teoría Generacional (Zuguiña & León, 2018):

- El pensamiento compartido por las mismas personas pertenecientes al conjunto referente, de que son representativas de una época (que comprende la niñez y juventud de los individuos).
- Como se ha indicado previamente, pensamientos, modos de ver la vida compartidos.
- Cambios y hechos históricos vividos a la par.

Aunque ciertamente haya más generaciones (Silenciosa, Baby Boomers, X, y Alpha), se va a prestar atención a la Y o Millenials y Z, o Centennials, ya que constituyen las generaciones que contienen la población más joven en edad de trabajar.

Tal y como indica el estudio realizado por el Instituto de la Economía Digital de ESIC Business & Marketing School y la organización Coolhunting Group (ICEMD y Coolhunting Group, 2018), no hay consenso todavía sobre el rango de edad donde catalogar a los Millennial o Centillennial. Los Millenials podrían abarcar a quienes han nacido entre 1982 y 1992, según la entidad Generaciona, (Generaciona, 2020) y la generación Z serían las personas nacidas a partir del año 93⁴.

⁴ El Grupo antes nombrado, calificó como Millennial a jóvenes nacidos entre los años 97 y 85 (finales de 2017), y los Zentillennial a partir de 2001.

Sin embargo, sí hay cierto pensamiento unitario sobre cómo se comunican. Dichas generaciones no entienden el mundo online y offline de forma separada; el primero se ha integrado en el segundo y ya no hay manera de vivir sin que los dos coexistan. De esa percepción, viene la famosa afirmación de “si no los compartes (en redes sociales), no ha pasado”. A su vez, se ha instaurado el hábito de comunicación instantánea e inmediata, a través de mensajes, vídeos o audios haciendo uso de emojis y memes, evitando, siempre que se pueda, las llamadas telefónicas (BBC Mundo, 2018) y cada vez más tendencia a lo audiovisual y dinámico⁵. Los contenidos de los mensajes, concisos, claros y no recargados de información.

Un factor a tener en cuenta, que el analizado grupo de personas valoran notablemente, es la transparencia, tanto en personas como en empresas. Quieren encontrar verdad allá donde van, para poder tener capacidad de crítica y decisión de si seguir con las relaciones o no. Además, también tienen alto deseo de ser escuchados y de recibir comentarios sobre sus actos.

Por último, hay que destacar el hecho de que les encanta lo novedoso y que rápidamente buscan vías para adaptarse a las nuevas formas de relación: cada vez que sale una aplicación nueva (incluso, es probable que la creen ellos), no tienen problema en hacerse un perfil y formar parte de la comunidad.

Dicho lo cual, las generaciones más jóvenes, desde una visión global son:

- Digitales: viven conectados a la red.
- “App adictos”, además de multipantalla, teniendo la capacidad de atender dos o más redes a la vez.
- Sociales. Necesitan compartir experiencias.
- Exigentes con lo ofrecido (por la búsqueda de lo natural), pero adaptables.
- Atraídos por lo auditivo y visual.

Las características sociales mostradas nos reflejan comportamientos e inquietudes que pueden mostrar de una manera general el grupo de personas

⁵ Whatsapp, Youtube, Instagram son las redes sociales favoritas de las generaciones más jóvenes. No obstante, sí que hay una tendencia a preferir más Instagram antes que Whatsapp entre los de menor edad de este grupo social. Nuevas redes sociales, como Tik Tok, van ganando repercusión (Elogia; IAB, 2021).

estudiado y que van a tener, por supuesto, repercusión en el ámbito laboral y han de tenerse en cuenta a la hora de gestionar la comunicación interna.

En este sentido, los Millenials buscan encontrar una manera de vida que les permita compaginar su ámbito personal y laboral, además de no tener miedo al cambio. Los Centennials ya están, desde que nacieron, acostumbrados al cambio, y buscan puestos de trabajo que les permitan realizar otros hobbies o actividades. En definitiva, en mayor o menor medida, una característica que tiene que tener su puesto de trabajo es flexibilidad, y con alta probabilidad, si encuentran oportunidad cambiarán de organización, ya que siempre están buscando nuevas experiencias (Peñalyer, 2018).

Asimismo, se sienten atraídos por modelos de trabajo en los que se fomente el trabajo en equipo. Si se les da la opción de participar en un proyecto en el cual haya un reto en grupo con medios lúdicos y tecnológicos, con gran certeza, sacarán lo mejor de sí mismos. La generación Y, una vez finalizado el trabajo, recibirá de forma gratificante una retroalimentación y reconocimiento de su trabajo, debido a que son personas que quieren mejorar y buscan en su superior una persona que les guía y oriente, a modo de coach (Peñalyer, 2018).

Hay que destacar también, que les gusta formar parte de un proyecto que aparte de las características ya mencionadas, les permita ayudar en una causa social. Dicha preferencia la podemos ver confirmada gracias a estudios elaborados por entidades como Deloitte, cuyos análisis afirman que: *“el cambio climático permanece en segunda posición (en una escala de temas que preocupan a estos colectivos) para Generación Z y millennials españoles, con un 38% y un 34%, respectivamente”*. (Delloite, 2021).

Respecto a las acciones de Responsabilidad Social Corporativa o Empresarial (RSE), su realización es vista positivamente por estas generaciones, no sin antes verificar si están verdaderamente vinculadas con la cultura y actividad de la organización (Giarratana & Pasquini, 2019).

3. ANÁLISIS DE CASOS: PROYECTOS PREMIADOS POR EL OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA E IDENTIDAD CORPORATIVA.

Identificados y explicados los conceptos y fundamentos teóricos clave para entender la CI en la organización empresarial, se van a estudiar y analizar prácticas de CI en empresas conocidas, permitiéndonos así reconocer sus características principales.

Dentro de todas las prácticas de CI que se realizan, hemos decidido escoger un conjunto de 16 empresas, todas ellas premiadas por el Observatorio de CI e Identidad Corporativa en las dos últimas ediciones.

3.1. Presentación Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

En los primeros años de la década de los 2000 da comienzo la actividad de una organización denominada Observatorio de CI e Identidad Corporativa, la cual, desde entonces se dedica a *“la investigación, generación y divulgación del conocimiento en el área de la CI de las empresas y organizaciones, profundizando en sus características y su desarrollo futuro”* (Ctrl. CONTROL Publicidad, 2003). Se trataba, en esos tiempos, de un proyecto innovador en España, creado por las siguientes entidades empresariales:

- ATREVIA, la empresa de mayor tamaño española actualmente dedicada a la Comunicación y Posicionamiento estratégico, especializada en servicios de agencia, consultoría (dentro de las materias que se ofrecen en este servicio está la CI) y tecnología. Además, también realiza labores de investigación (ATREVIA, 2021).
- La Escuela de Negocios Instituto de Empresa, la cual lleva impartiendo formación de calidad desde 1973, siempre apostando por la innovación, emprendimiento, diversidad y las humanidades (IE Business School, 2021).

- Revista Capital Humano, propiedad de la compañía Wolters Kluwer (Wolters Kluwer, 2021), líder mundial de servicios para dar soluciones integrales a empresas, instituciones, despachos y administraciones, cuyo tema de especialización es el área de Recursos Humanos, contando con grandes profesionales del ámbito público y privado.

A día de hoy, el Observatorio de CI cuenta con un equipo directivo, formado por Asun Soriano, CEO y presidenta de ATREVIA, Custodia Cabanas, directiva del área de Recursos Humanos del IE Business School y Mercedes de la Rosa, Editora Jefe de Capital Humano.

Asimismo, se ha conformado un Consejo Asesor, en él podemos encontrar diferentes empresas de distintos sectores: la entidad bancaria BBVA, DKV Salud y bienestar, Quirónsalud, la empresa aseguradora Securitas Direct, Novartis e IKEA.

La organización descrita lleva a cabo sus objetivos a través de la elaboración y divulgación de estudios, planificación de foros de intercambio de conocimientos y la entrega de premios de reconocimiento a las prácticas de CI (Observatorio de Comunicación Interna, 2021).

3.1.1. Premios del Observatorio de Comunicación Interna.

Ya desde la creación del mencionado observatorio, se reconocía a los Mejores Portales del Empleado. Fue en 2007, cuando tras una decisión unánime del Consejo Asesor, se amplió dicho premio, con la puesta en marcha de los Premios a Mejores Prácticas de CI, dando lugar a otra vía de *“investigación, generación y divulgación del conocimiento en el área de la CI en España”* (Observatorio Comunicación Interna, 2021).

Dichos premios valoran las diferentes prácticas de CI, diferenciando el otorgamiento del reconocimiento (estudiado por el Consejo Directivo y Asesor del Observatorio) en siete categorías: Mejor Campaña de CI, Mejor Estrategia de CI para la Gestión del Cambio y Transformación, Mejor Práctica de CI en el ámbito de la RSE y la gestión responsable, Mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la CI, Mejor herramienta de CI, Mejor Práctica de

CI en Pymes, y dos categorías para empresas pymes y de más de 500 empleados latinoamericanas.

A continuación, se va a mostrar una tabla donde se reflejan las empresas y sus correspondientes prácticas galardonadas en las dos últimas ediciones (X y XI, respectivamente), las cuales van a ser sujeto de análisis:

Categorías		Edición X		Edición XI	
Mejor Campaña de CI.		"Embajadores Pascual" de Calidad Pascual.		Novagrammers de Novartis.	
Mejor Estrategia de CI para la Gestión del Cambio y Transformación.		"Héroes" de Fundación Microfinanzas BBVA.		¿Preparado para ser protagonista de tu evaluación de desempeño? De Mapfre.	
Mejor Práctica de CI en el ámbito de la RSE y la gestión responsable.		Citizen Day de L'Oreal.		ImPULSO Solidario de Ibercaja	
Mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la CI.		Ecosistema de CI de Leroy Merlin.		Humanity at Music de Grupo Mondragón.	
Mejor herramienta de CI.		Workplace de Heineken		DirectOs de Grupo Osborne.	
Mejor Práctica de CI en Pymes.		Ecoembest 2018: Un equipo de película de Ecoembest.		Quinton Laboratorio del bienestar, de Laboratorios Quinton	
Mejor Pyme LATAM	Mejor empresa LATAM más 500 trabajadores	"Sano y Salvo" de Bimbo México.	Enel World Cup Album, de Enel.	"Impulso Compliance" de Solunion	Sensibilización de la limpieza y el orden mediante humor de Telecom.

3.2. Prácticas de comunicación interna reconocidas en la edición X.

3.2.1. EMBAJADORES PASCUAL: Mejor Campaña de CI.

La empresa Calidad Pascual siempre ha sido conocida por ser innovadora en su manera de gestionar la venta de sus productos, ya que recordemos que fue la impulsora de la creación de anuncios publicitarios que buscaban atraer de una manera más emocional a los consumidores, con la canción de Zumosol, además de ser la primera en vender en formato tetrabrik (20 minutos, 2018). Asimismo, desde el principio, la Dirección, junto a su equipo (que también se ha fomentado porque se sintieran como una familia), han querido y trabajado porque la característica principal de sus productos alimenticios, sea la calidad.

En definitiva, los valores que conforman su cultura corporativa son: *“calidad, cercanía, innovación, integridad y pasión”* (Pascual: dar lo mejor, 2018), además de transparencia y compromiso con el consumidor (Capital Humano, 2019).

Teniendo claras estas premisas, en 2018, tras la certificación de Bienestar Animal por la referente empresa de Calidad AENOR a todas sus granjas, no es de extrañar que se tomara la decisión de planificar y llevar a cabo una campaña en la cual los empleados fueran los encargados de vender los productos lácteos, concretamente la práctica que se llevó a cabo consistió en una actividad llamada Employee Advocacy: los trabajadores promueven ventas a través de redes sociales.

Para hacerla realidad, los Departamentos de Recursos Humanos, Áreas Comerciales y Marketing y Comunicación (Capital Humano, 2019), aparte del Departamento de Personas y Procesos TIC y Calidad Total (Pascual: dar lo mejor, 2018), tuvieron que trabajar conjuntamente, por lo que la comunicación horizontal entre ellos debía de ser continuada.

Como se explicó en la parte teórica, es fundamental que para que los empleados sean portavoces de la marca empresarial, es decir, embajadores de esta, se necesita que el equipo humano comprenda los procesos de gestión de la organización, con el fin de que los “mensajes de tarea” sean efectivos y los empleados actúen de la manera adecuada. Es por ello, que el equipo encargado

de esta campaña, comunicó, de forma descendente a los empleados, previamente a la presentación externa, el nuevo posicionamiento empresarial conseguido, impartiendo también formación a estos. Con ello, se lograría que los trabajadores tanto de forma presencial en los puntos de venta, como digital, a través de redes sociales como Twitter, mediante el hashtag *BienestarAnimalPascual*, transmitieran la calidad obtenida por la empresa alimenticia. De forma simultánea, se reforzaría el compromiso de los trabajadores con la empresa; aumentaría el sentido de pertenencia y la reputación interna.

Para dar a conocer la situación y la iniciativa, se hizo uso de medios audiovisuales elaborados anteriormente (teaser con la nueva imagen y packaging, campañas publicitarias inéditas), retransmisión en directo del CEO, y los tradicionales anuncios informativos a través de cartelería, folletos o infografías. Los empleados fueron conscientes del momento por el que atravesaba la compañía, y para que se sintieran más motivados a participar, a parte de la web externa, se diseñó una aplicación web interna que les permitiera compartir contenido, dando la oportunidad de obtener premio, y estimulando a su vez la comunicación horizontal, entre compañeros, e incluso transversal.

Todas las acciones, como se ha mencionado anteriormente, buscaban la identificación del empleado con la empresa. Por ello, para el día marcado para la venta presencial, se diseñó indumentaria con el mensaje "Yo soy de Pascual", día en el que también se puso en marcha un concurso entre los participantes, al igual que se hizo digitalmente, denominado con el mismo mensaje que la ropa (camisetas).

A la hora de organizar la campaña, tampoco se olvidó el público interno indirecto, los familiares de los empleados, ya que estos también formaron parte de esta, materializando la "Acción Padres Orgullosos", que consistía en la grabación de un vídeo conjunto de padres y madres e hijos e hijas embajadores Pascual. Sin duda, esta actividad también conlleva la estimulación del sentimiento de pertenencia.

Calidad Pascual, finalmente, consiguió mantener cubiertas las necesidades interpersonales del ser humano, las cuales están estrechamente ligadas con los

objetivos de la CI, en general, y con los objetivos que se propuso la organización de producción: necesidad de afecto (sentirse querido), control (sentirse capaz) e inclusión (valorarse, gracias a relaciones de feedback positivo). En consecuencia, las cifras de venta y participación durante la campaña demuestran que los empleados (y equipos de todas categorías) conocieron e interiorizaron lo que supone el certificado de Bienestar Animal, reforzaron el compromiso con la marca, alcanzando un mayor uso de las redes sociales para difundir contenido de la organización, y por supuesto el merchandasing fue una manera de conformar "Employee Branding"⁶.

Terminada la campaña, se realizó una encuesta a los empleados, con el fin de saber si había tenido un impacto positivo para ellos, y efectivamente, sí lo tuvo. Tener retroalimentación, establecer canales de comunicación ascendente, fortalece y asegura que se están llevando a cabo las prácticas adecuadas.



ILUSTRACIÓN 2: CAMISETAS "SOY DE PASCUAL" (CAPITAL HUMANO, 2019).

⁶ Técnica de marketing por la cual se transmite los valores de la empresa, tanto interna como externamente, difundiendo una imagen positiva de esta en cuanto a empleadora.

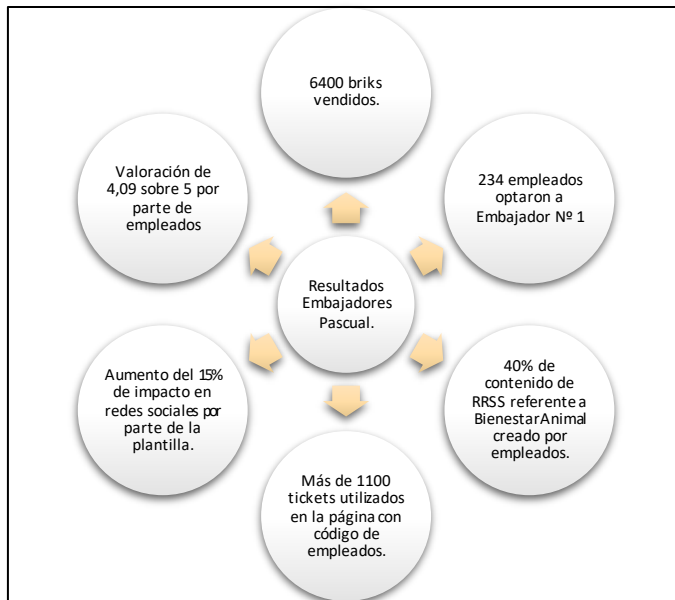


ILUSTRACIÓN 3: RESULTADOS DE LA CAMPAÑA EMBAJADORES PASCUAL (CAPITAL HUMANO, 2019). ELABORACIÓN PROPIA.

Puesto que en este trabajo estamos prestando especial atención a los nuevos hábitos de comunicación de las jóvenes generaciones, en el caso de la iniciativa Embajadores Pascual, podemos afirmar que tendría buena acogida entre los empleados jóvenes, ya que incorpora sus hábitos de uso de redes sociales, además de ser una experiencia diferente.

3.2.2. HÉROES: Mejor Estrategia de CI para El Cambio y la Transformación Digital.

La Fundación BBVA MicroFinanzas es una entidad sin ánimo de lucro, sin financiación del Banco BBVA, cuyo propósito es mejorar las condiciones de vida de la población vulnerable que quiere emprender en Latinoamérica. La metodología llevada a cabo para conseguirlo es denominada Finanzas Productivas, tratándose de servicios y productos financieros y ayudas para identificar el potencial de las personas y desarrollarlo, llegando a construir un proyecto empresarial sostenible a largo plazo (Fundación BBVA MicroFinanzas, 2021).

La forma de actuar de esta organización está marcada por los valores de su cultura, es decir, por la cooperación y colaboración (trabajo en equipo), el enfoque en el emprendedor a la hora de ayudarlo, la búsqueda continua de

mejora en el proyecto y la sociedad, fomentando el respeto a la diversidad (Fundación BBVA MicroFinanzas , 2021).

En el trabajo del día a día, los empleados se deben desplazar a distintos espacios para conocer y asesorar de manera personal a los futuros emprendedores.

En 2017, se puso en marcha la planificación de un proyecto cuyo fin era que los mandos intermedios (en total son 1000) afianzaran su compromiso con los clientes, así como enseñarles de manera efectiva cómo llevar a cabo el modelo de la Fundación, respetando sus valores. Se pensó que, si ellos tienen claro los fundamentos de la Fundación, los sabrán transmitir a su equipo de colaboradores (Capital Humano, 2019). Por tanto, se realiza una comunicación descendente: la dirección comunica los objetivos de esta iniciativa, y el Departamento de Recursos Humanos, más detalladamente el de formación, desarrolla la herramienta mediante la cual se va a transmitir los conocimientos de la cultura, difundiendo su creación con ayuda del Departamento de Comunicación, dándose entre estos departamentos comunicación horizontal.

Una vez instruidos los mandos intermedios a través de mensajes de tarea y mantenimiento, estos instruirán a su equipo, como ya se mencionó, produciéndose otra vez comunicación descendente.

Así, se llevó a cabo una presentación a través de un vídeo del proyecto y de las herramientas que se iban a utilizar, acompañado de anuncios para su promoción (Capital Humano, 2019).

El canal diseñado para "Experimentar la Cultura" (título del proyecto) es una herramienta digital, una aplicación que permite a los mandos intermedios, a través de un juego virtual, concienciarse de los valores de la Fundación. Dichos empleados deben ayudar a Alicia, personaje principal del juego, que necesita ser guiada para que su negocio rural funcione, con lo cual también se estimula la comunicación horizontal entre compañeros (Fundación MicroFinanzas BBVA, 2019).

Hay que señalar que además de Alicia también se diseñó a Simón, personaje encargado de fomentar las habilidades y comportamientos de los equipos de alto rendimiento, quien representa a *'los coordinadores y responsables de oficina de*

las 6 entidades de la FMBBVA en Colombia, Perú, República Dominicana, Chile y Panamá” (Capital Humano, 2019).

Los dos juegos cuentan con un Centro de Ayuda al servicio de los participantes, además de un ranking interno que mostraba los mejores resultados obtenidos. Particularmente, a cada trabajador, se le hacía entrega de un informe con sus fortalezas y puntos a mejorar, fundamentado en análisis de datos (big data) de las interacciones (Capital Humano, 2019).

Podemos decir que en esta dinámica también se hace uso de los mensajes humanos (reconociendo el buen desempeño), orientados a estimular al trabajador a tener una actitud adecuada y positiva.

El uso del juego, según la organización, ha logrado que los miembros de la plantilla hayan interiorizado de forma más rápida la cultura. Entre enero de 2019 y octubre de ese mismo año, *“más de 3.260 personas de los 8.100 que forman parte del Grupo han jugado a ‘Héroes’, con un índice de satisfacción de 4,8 sobre 5”* (Fundación MicroFinanzas BBVA, 2019). Vemos con este último hecho, que el equipo de Recursos Humanos es consciente de lo vital que es también tener conocimiento de las opiniones de los empleados, ya que han diseñado un medio de comunicación ascendente por el cual el equipo participante tiene la oportunidad de expresar sus sensaciones del proyecto, creando una relación en la que todas las partes están involucradas.

Ya centrándonos en los empleados de las nuevas generaciones, la estrategia fundamentada en gamificación digital diseñada por la fundación, se adapta perfectamente a sus gustos: actividad dinámica y a través de una aplicación digital.

3.2.3. CITIZEN DAY: Mejor Práctica de CI en el ámbito de la RSE y la gestión responsable.

La empresa de cosméticos L’Oreal, aunque, desde sus comienzos, tuvo como mayor reivindicación que “todas lo valemos”, queriendo dejar atrás los estereotipos, decidió en el año 2010, que también contribuiría a la mejora de la

sociedad y el medio ambiente. De este modo, nació CITIZEN DAY, un evento que se realiza todos los años en 70 países (Capital Humano, 2019)

En España, su planificación y ejecución dependen del departamento de Comunicación y Responsabilidad Corporativa (vemos un ejemplo de comunicación horizontal), quienes deben a su vez elegir a los empleados "shakers", encargados de motivar a los demás (debiendo entender y estar muy conectados con la acción social). Para el año 2018, se preparó una actividad de voluntariado que consistía en la recogida de residuos.

Así, antes del día del voluntariado, conocido como día D, se elige a los líderes de equipo, y posteriormente se les da formación sobre el tema del voluntariado, en este caso, sobre reciclaje y medioambiente. Recordemos que los empleados deben comprender y ver conexión del trabajo a realizar con los planes de la empresa, ya que solo de esta manera podrán ser ellos futuros directrices; para que ellos puedan comunicar horizontalmente (o tal vez, al ser líderes, sería de una forma algo descendente), a sus compañeros, tiene que haber un medio de comunicación descendente a través del cual se les transmita los conocimientos necesarios.

Asimismo, los shakers se encargan de realizar acciones de CI, a través de canales, tanto digitales: vídeos en pantallas, contenidos en redes sociales y la red interna en la empresa, así como envío de correos electrónicos, como manuales: se decora la sede de la organización con mensajes y elementos relativos al voluntariado.

Una vez llegado el Día D, se inicia una competición entre los equipos para estimular una participación más proactiva, llevándose el equipo ganador un premio.

Los empleados también cuentan con una app móvil para compartir contenido.

Para finalizar, se da una charla sobre la recogida de residuos, una vez más para destacar la importancia de dicha actividad, y a continuación se lleva a cabo un picnic para reforzar las relaciones de los empleados, estimulando la fluidez de la comunicación horizontal.

Los participantes podrán tener un vídeo de recuerdo del día, el cual será enviado por correo electrónico. Además, se publicará un post en la red interna mostrando lo hecho y conseguido en la jornada.

CITIZEN DAY es un ejemplo de una acción para aumentar el compromiso y sentido de pertenencia a la empresa, transmitiendo a los empleados que se les da la oportunidad de contribuir en un tema relevante y que para su realización ellos han sido los protagonistas. En definitiva, iniciativas como estas, incrementan la reputación tanto externa como interna de la entidad empresarial, haciendo que las personas que la conforman se sientan orgullosas de pertenecer a ella, aumentando a su vez la productividad en la realización del trabajo. L’Oreal ha sabido atraer a estas iniciativas a los empleados, y así lo muestran los datos ascendentes de participación a lo largo de los años.

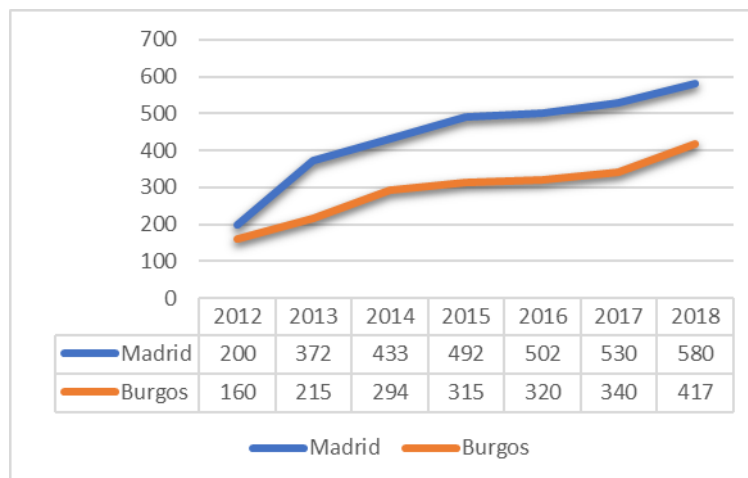


ILUSTRACIÓN 4: TENDENCIA DE PARTICIPACIÓN EN LOS PROYECTOS CITIZEN DAY (CAPITAL HUMANO, 2019). ELABORACIÓN PROPIA.

Seguramente, los empleados con edad más joven participan en este tipo de eventos, debido a que se realizan en equipo, están planificados de forma lúdica, se hace uso de redes sociales, medios audiovisuales que les incentiven, además de tratarse de una acción social.

3.2.4. Ecosistema de comunicación interna: Mejor sistemática de canales y herramientas de Comunicación Interna.

La organización dedicada a la comercialización de todo tipo de muebles para el hogar, así como herramientas para bricolaje y construcción Leroy Merlín, ha dejado patente a lo largo de los años, su preocupación por modernizar sus

canales y herramientas de CI. Esa importancia dada a mejorar en el ámbito de comunicación es debida a que, entre otras cosas, siempre ha querido que sus empleados sean partícipes en la toma de decisiones; es uno de los fundamentos de su cultura. Por tanto, ha ido en busca de medios para que la comunicación en la organización sea inmediata y verídica, permitiendo a empleados de todos los niveles, colaborar y construir entre ellos una base de conocimientos para la realización de sus funciones.

De esta manera, desde 2009, con la creación de un Portal web para todos los empleados (anteriormente contaban solo, digitalmente, con correo electrónico específico para la empresa), a través del cual tienen acceso a todo tipo de información de la organización, el Departamento de CI y Sistemas ha venido construyendo novedosos medios para que la CI vaya en todas las direcciones, horizontal (entre personas del mismo nivel jerárquico), vertical (de nivel superior a uno inferior), transversal (personas de diferente nivel jerárquico y función), fomentando la comunicación mixta.

Podemos decir que las herramientas diseñadas son todas digitales, algunas con gran parecido a las aplicaciones de redes sociales, ya que nos encontramos con aplicaciones como LM. Tube (simulando YouTube), en cuya plataforma los empleados tienen accesibles contenidos audiovisuales. Podemos encontrar también plataforma para vídeos en directo (como Twitch o también parecida a Skype), gracias a la cual se da la posibilidad de tener encuentros desde diferentes localizaciones. Los encuentros pueden ser públicos (accesible para todos) o privados (solo para trabajadores concretos), dependiendo del enlace que se cree y utilice para los encuentros (Capital Humano, 2019).

La plataforma colaborativa por excelencia en esta empresa es Younity, la cual es una reestructuración del primer portal del empleado. Younity está diseñada por temáticas, y dentro de cada área se pueden formar equipos de trabajo privados o compartir contenido en abierto. Dichos contenidos se pueden consultar en cualquier momento ya que se ha creado también una aplicación móvil.

La última herramienta valorada para conceder el premio, fue una aplicación móvil llamada COME IN, que tiene como objetivo mejorar y agilizar el proceso de

acogida e integración de un nuevo empleado; está ligada con la gestión del onboarding, formando parte del conjunto de acciones de la estrategia de Atracción de Talento y Employer Branding y compromiso y retención del talento (Observatorio Recursos Humanos, 2018). Este medio da la posibilidad de que el nuevo integrante de la plantilla, tenga acceso a información de interés y reciba alertas según su función; a cada empleado se le da una planificación de sus tareas, agilizando su realización mediante dicha herramienta, gracias a la opción de calendario, además de poder visionar las tiendas por dentro, saber los beneficios sociales que la empresa ofrece, y el organigrama (Applicants, 2018). Queda clara la importancia que se le da, por un lado, a que la cultura, estrategia y objetivos vayan en una misma dirección, ya que son conscientes de que solo así el empleado se va a comprometer. Y, por otro lado, lo esencial que es para Leroy Merlin la inteligencia colectiva; que todos contribuyan a la mejora de los conocimientos, adaptándose a los cambios que puedan surgir. La mejor vía encontrada por esta empresa es la tecnología, siendo un gran ejemplo de la evolución que ha experimentado la CI en la organización.

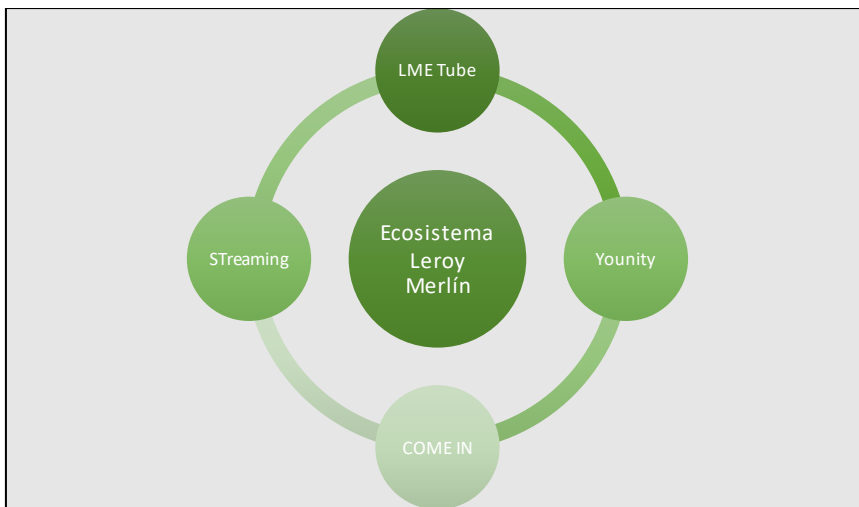


ILUSTRACIÓN 5: REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL ECOSISTEMA DE CI LEROY MERLÍN. ELABORACIÓN PROPIA.

3.2.5. WORKPLACE: Mejor herramienta de Comunicación Interna.

La empresa dedicada a la producción de cervezas Heineken, implantó una red social corporativa, la herramienta de Facebook *Workplace*. Dicha incorporación a medios de trabajo y comunicación es debida a la necesidad de un punto de encuentro común entre todos los centros de España, fomentando la colaboración de todo el equipo en la tarea de compartir contenido, además del sentimiento de pertenencia (Capital Humano, 2020). Estamos ante una red networking especializada para el entorno laboral, en la cual, se da comunicación en todas las direcciones: horizontal, transversal y vertical.

Los departamentos de Comunicación Corporativa e IT desarrollaron la estrategia de divulgación e implantación de *Workplace*.

La divulgación consistió en la realización de una campaña de acciones en las cuales se presentaba la nueva red social corporativa, mediante herramientas digitales como correo electrónico, diseño de fondos de pantalla, vídeos, y a su vez elementos decorativos en la oficina. Asimismo, se organizaron dos concursos entre todas las personas que se activaran una cuenta, cuyo premio era un mini iPad y cuyo otro premio era dos viajes a la Gran Manzana. Dicha realización ayudó a promocionar la incorporación de una gama de sidras, "Ladrón de Manzanas".

Se comunicó, por último, que toda la información relevante estaría únicamente en este canal. De este modo, con el fin de facilitar la accesibilidad y comprensión del funcionamiento del medio digital, por un lado, los empleados una vez registrados ya estaban incluidos en grupos. Por otro lado, se llevaron a cabo acciones formativas, sobre la gestión técnica, funciones y ventajas de *Workplace*, así como formación específica para determinados grupos, como directivos. La red social también cuenta con un apartado donde se comparten informes, estadísticas o dudas para la mejora continua (Capital Humano, 2020).

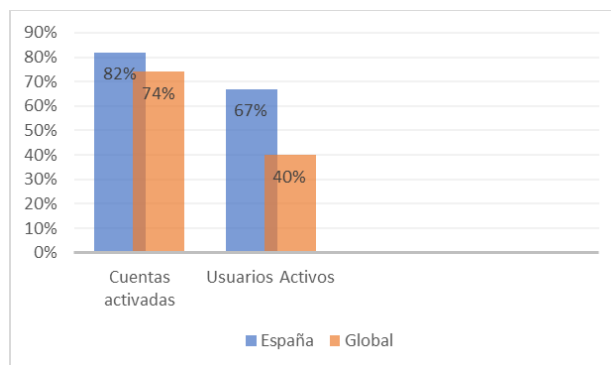


ILUSTRACIÓN 6: ÉXITO DE WORKPLACE EN ESPAÑA (CAPITAL HUMANO, 2020). ELABORACIÓN PROPIA.

3.2.6. ECOEMBEST 2018: UN EQUIPO DE PELÍCULA: Mejor práctica de Comunicación Interna en PYMES de España.

La organización dedicada a la concienciación sobre el reciclaje, define su “espíritu”, es decir, su cultura como: *flexible, horizontal y cercana* (Ecoembes, 2021). El equipo humano es vital, por ello, buscan establecer una relación consolidada con el empleado, quien sepa realmente el modo y plan de trabajo de la organización y se sienta, también, libre de expresar sus opiniones.

Los departamentos de CI (conformado por el de Comunicación Corporativa y Marketing) y el encargado de Personas y Organización, en 2018, planificaron, como siempre intentan, una forma llamativa para transmitir los proyectos empresariales del año, siendo el cine la temática elegida para ello, ya que, las películas son medios a través de los cuales más se llega y conciencia a la gente, labor clave de la organización sin ánimo de lucro (Capital Humano, 2020).

El evento (que en esta edición no otorgó regalos a la plantilla, sino que el dinero se donó para la investigación de una enfermedad rara denominada Willi, diagnosticada a un hijo de un trabajador de la organización) está estructurado por temáticas: estrategia (la cual regula el funcionamiento y un proyecto de Transformación cultural), Responsabilidad Social Empresarial, innovación, reconocimiento, entre otros. La presentación de dichos temas se hace a través del empleo de técnicas como elevator pitch, medios audiovisuales (la realización de un tráiler del evento era fundamental, debido a que todo estaba inspirado en el cine), o ponencias, así como premios y piezas musicales.

La campaña de divulgación empezó con una invitación al evento.

Llegado el día, los empleados se convirtieron en “estrellas de cine”; fueron preguntados por sus expectativas y fotografiados. El Presidente de la organización se convirtió en productor y fue el encargado de dar la bienvenida, junto con el CEO (director de película).

Así, se convino la presentación de los temas a tratar con alusión a películas, y se premió al ganador del Programa de Intraemprendimiento, después de que las tres candidaturas finales, explicaran su proyecto a sus compañeros y miembros de jurado. Además de la mejor IDEA innovadora, se premió y reconoció (con la entrega de una claqueta), a las personas del equipo que mejor transmiten, a través de sus actos, los valores de Ecoembes (Capital Humano, 2020).

Se disfrutó de una pieza musical, ofrecida por niños en riesgo de exclusión social, que, gracias a instrumentos reciclados, producto del proyecto La Música Reciclaje, tienen oportunidad de llevar a cabo actividades musicales.

Finalmente, los empleados pudieron reconocerse en los créditos de este evento, disfrutando después de este, de un cocktail.

Se volvió a preguntar, a través de una encuesta digital (siendo esta un medio de comunicación ascendente), las opiniones finales de los empleados, cuyas valoraciones fueron positivas (Capital Humano, 2020).

El evento debería ser un modelo a seguir, ya que es una manera idónea de que el equipo comparta tiempo y se conozca, dando lugar a comunicaciones horizontales y transversales, consiguiendo que todos estén más integrados en el grupo, además de comprometidos con la organización.

3.2.7. SANO Y SALVO: Mejor práctica de Comunicación Interna en grandes empresas de Latinoamérica.

Bimbo, en su sede en México, experimentó un aumento de accidentes laborales, sobre todo en las áreas de Comercial, Cadena de Suministro y Administración.

Este hecho se contradecía con uno de los valores de su cultura: la seguridad.

Se tenía que frenar la tendencia positiva de los accidentes, por lo que se diseñó un conjunto de acciones para conseguirlo. Al tratarse de un tema de Prevención de Riesgos Laborales, el Departamento de Seguridad y Bienestar y el departamento de CI, debían trabajar conjuntamente para elaborar la mejor estrategia posible (Capital Humano, 2020).

Al siempre intentar construir una familia, se pensó que era el Director, como figura paterna superior, quien fuera líder de los mensajes, y que posteriormente fueran reforzados por los superiores de las distintas localizaciones, y los líderes sindicales, representantes de los empleados y portavoces de sus opiniones y derechos. Se apuesta, entonces, por una comunicación vertical descendente, aunque siempre en tono cercano, ya que el lema es "Queremos que estés Sano y Salvo".

Asimismo, en cada lugar de trabajo, a nivel local, se implementaron charlas sobre seguridad, adaptando su contenido a las características del grupo que se está intentando concienciar; se tiene en cuenta la generación (de las más jóvenes; Z y Millennial, a la Baby Boomer, no olvidando la Generación X) a la que pertenecen y su género (Capital Humano, 2020).

Para dar comienzo a la consecución de acciones, se llevó a cabo la "Pausa Nacional de Seguridad", en la cual, el Director habló a todo el equipo de Bimbo junto con el Secretario General del Sindicato, a través de vídeo, retransmitido en todos los lugares de trabajo.

Los superiores de cada centro de trabajo analizaron más profundamente con la plantilla. Seguidamente, se debía firmar el Manifiesto de Seguridad, con el fin de reforzar el compromiso.

También se hicieron acciones de sensibilización y formación para trabajar en puestos de trabajo con cierta probabilidad de riesgo de forma específica, y de forma general se trató la seguridad vial.

En este sentido, para las tres principales áreas más afectadas, se diseñaron una serie de campañas especiales. Así, para el área comercial, se centró el foco en la seguridad vial y motocicletas, para el área de Operaciones se hizo hincapié en el cuidado de manos y finalmente, para el área de Administración y Servicios se

dirigió la instrucción hacia los comportamientos indebidos; conductas inseguras y distracciones.

No todo fueron mensajes de tarea y de mantenimiento, también se transmitían mensajes humanos a través del reconocimiento de lugares seguros o certificados de "Buen Conductor".

Esta estrategia también tiene impacto en los medios digitales. Las redes sociales de la organización laboral (GB_on y Yammer) se vieron invadidas por la utilización del hashtag *YoSoyCeroAccidentes*, concienciándose, entre compañeros, de lo vital que es protegerse (Capital Humano, 2020).

Bimbo, a través de esta estrategia pone de manifiesto la importancia de buscar una manera de diferente de transmitir para cada persona, dependiendo del puesto o de la generación.

3.2.8. ENEL WORLD CUP ALBUM: Mejor práctica de Comunicación Interna en empresa PYME Latinoamericana.

Enel Green Power es una empresa perteneciente al sector de la energía renovable en México, viendo incrementado la demanda de servicios al abrirse el mercado eléctrico. La plantilla, cuyo tamaño había ascendido un 40% (Observatorio de Comunicación Interna, 2019), a causa del crecimiento empresarial, mostraba bastante desentendimiento ante la nueva situación de la empresa y estaba lejos de querer contribuir, reflejando el mal ambiente laboral en varios indicadores de satisfacción, como por ejemplo, la complicación detectada en los procesos de trabajo, no notándose entusiasmo a la hora de interactuar entre diferentes áreas de trabajo y las generaciones jóvenes no reconocían a la organización como referente (Corporate Excellence, 2019).

Las personas que conforman el Departamento de CI, pusieron en marcha la idea de la directora de este, que tenía como objetivo que el sentimiento de pertenencia e integración creciera, y consigo, el compromiso.

Se trataba de la elaboración de un Álbum de cromos de todo el equipo, simulando a un álbum de cromos de fútbol, algo que estaba en auge en ese momento por la celebración del Mundial de Rusia.

Antes de poder llevar a cabo el proyecto, se necesitaban fotos de los trabajadores, para lo cual, se llevó a cabo una sesión de fotos, todas con temática futbolística; muchos llevaron la camiseta de la selección.

Así, se entregó a toda la organización el álbum titulado Enel World Cup Álbum: Las estrellas del sector energético en México, dividido por las nacionalidades de los empleados, además de sobres de cromos. Toda persona integrante se podía reconocer en el álbum, y tenía la opción de intercambiar cromos si estos salían repetidos, estimulando el fortalecimiento de relaciones entre todo el grupo, además de crear una dinámica de juego como el Trivial: se formulan preguntas de fútbol y sobre los modos de trabajar en Enel México. Finalmente, todo el dinero recaudado por la venta de cromos, se destinó a causas sociales (Corporate Excellence, 2019). La iniciativa fue todo un éxito, ya que tuvo una participación del 95% (Observatorio de Comunicación Interna, 2019).

3.3. PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN INTERNA RECONOCIDAS EN LA EDICIÓN XI.

3.3.1. NOVAGRAMMERS: Mejor Campaña de Comunicación Interna.

En el año 2019, la empresa farmacéutica Novartis, se sumergió en una estrategia de Transformación digital, impulsada por la necesidad de innovación y búsqueda de nuevos procesos y productos de medicina.

Como consecuencia de la digitalización, hubo un pensamiento unánime de todas las Divisiones que conforman la organización (dejando patente la cohesión entre ellas), de transformar el evento navideño, transportándolo también al mundo digital, y a su vez permitiendo que toda persona que quiera participar (perteneciente o no a la empresa), de algún modo, lo hiciera.

Con el fin de aumentar la participación, se ideó que el proyecto también estuviera ligado con algún tema importante para la sociedad, en este caso se decidió contribuir al cuidado del medioambiente, buscando formas de disminuir el dióxido

de carbono en la gestión del evento y ayudando a alguna iniciativa relacionada con este tema.

El equipo de CI, llevó a cabo una planificación de una campaña para incrementar la utilización de la red social para empresas Yammer, a través de la cual se divulgaba el evento de Navidad, persuadiendo a todo el equipo a asistir (Capital Humano, 2020).

La plantilla de la sede de Barcelona fue la encargada de incentivar la asistencia de las demás Divisiones (poniéndose en práctica la comunicación horizontal y transversal), mostrando a estas sus aficiones mediante publicaciones.

Las publicaciones se encontraban categorizadas por cuatro temas: comida (Novafoodie), deporte (novafit), ecología (novaeco) y moda (novastyle) (Capital Humano, 2020).

El empleado que consiguiera más likes y comentarios en su publicación dedicada para una categoría, estaba clasificado para la fase final del concurso inspirado en el programa de cocina Masterchef, además de una competición de baile estilo capoeira, de reciclaje y desfile de moda, cuya realización sería en el esperado Town Hall (el evento de Navidad).

Añadido a esta campaña digital, a su vez, se hizo uso de otras herramientas de CI para la promoción, como el canal de televisión de la empresa, retransmitiendo vídeos del evento, y carteles en las áreas creadas para tomar café, punto de reunión informal de empleados.

Llegado el día, los trabajadores fueron bienvenidos por un asistente virtual, una vez habían entrado al espacio habilitado mediante el uso de código QR. Antes de dar comienzo a la fase última del concurso, se propuso establecer una conversación sobre las redes sociales y su utilización, tanto en el ámbito laboral como personal. Dada por terminada la conversación, visionaron las propuestas finalistas, y seguidamente, votaron al ganador a través de su móvil.

El equipo también pudo disfrutar de la experiencia de pasar por un photocall, para el que se preparó una serie de complementos que los empleados podían ponerse (Capital Humano, 2020).

Al potenciar el uso de las nuevas tecnologías, eliminando, a su vez, el uso de plástico del catering, Town Hall, fue ejemplo también de que se pueden buscar formas para reducir CO2 en los eventos corporativos. No obstante, se contrató a un profesional en la materia, con el fin de que enseñara nuevas técnicas de disminución de CO2, y se realizó un aporte económico para compensar la huella de CO2 a un proyecto hondureño, llamado el programa Babilonia, cuyo objetivo era la generación de electricidad a través de recursos de la fuerza del agua; un proceso que no necesita la creación de una central térmica (CleanCO2, 2018)

Por supuesto, no se podía pasar por alto las impresiones, opiniones de las personas y los resultados del proyecto, por lo que, por un lado, se contabilizaron los asistentes, publicaciones, likes y residuos CO2 provocados, y por otro lado, se diseñó una encuesta, como herramienta de CI ascendente, dirigida a los empleados (Capital Humano, 2020).

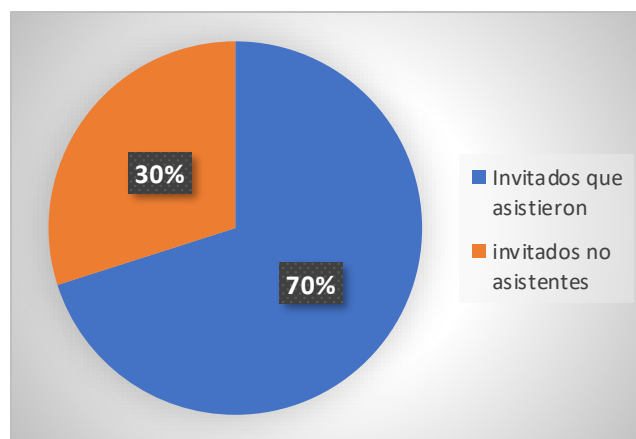


ILUSTRACIÓN 7: ASISTENCIA A TOWN HALL (CAPITAL HUMANO, 2020). ELABORACIÓN PROPIA.

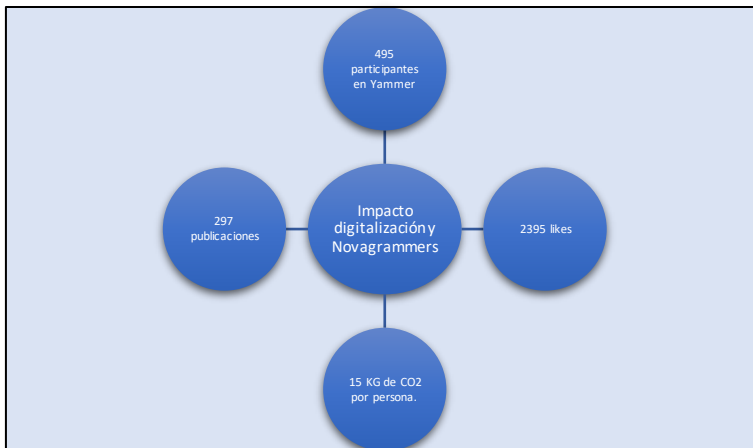


ILUSTRACIÓN 8: RESULTADOS DEL PROYECTO DE DIGITALIZACIÓN Y NOVAGRAMMERS (CAPITAL HUMANO, 2020). ELABORACIÓN PROPIA.

Se puede afirmar que sí se consiguió fomentar el uso de la red social corporativa, y con ello, las fortalecer aún más las relaciones entre personas de las Divisiones. Poniendo atención a las preferencias de las generaciones jóvenes, para quienes, en general, al utilizar con frecuencia Instagram, la dinámica de retos diseñada es perfecta para conseguir su implicación en cualquier campaña y generar iniciativa.

3.3.2. ¿ESTÁS PREARADO PARA SER EL PROTAGONISTA DE TU EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO?: Mejor Estrategia de Comunicación Interna para El Cambio y la Transformación Digital.

Mapfre, en 2018, ante el entorno en el que vivimos denominado VUCA: Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, se introdujo en una transformación de procesos digital, implantando la estrategia nombrada RetoDigital (El Mundo Mapfre, 2019).

Dentro de esta estrategia estaba prevista la introducción de un nuevo método de evaluación de desempeño. Dicha evaluación, se realizaría a través de una aplicación especializada que permite al empleado ver su evolución durante el año, comunicarse con su superior para dialogar sobre su desempeño (recibir retroalimentación), y colaborar en la evaluación de otros compañeros.

Por medio de este innovador modelo, se buscaba también que los empleados interiorizaran de manera dinámica cuatro comportamientos que intentan ser desde entonces, representativos de la manera de actuar y trabajar de la organización: se busca que en los lugares de trabajo de Mapfre sean colaborativos, ágiles, innovadores, respetuosos y comunicativos (El Mundo Mapfre, 2019).

La utilización adecuada de la aplicación y la comprensión del novedoso modelo de evaluación de desempeño, era vital para el éxito de la estrategia de digitalización y la interiorización de los comportamientos citados: si se entendía bien su gestión, se lograría que el trabajador pudiera construir sus propios objetivos, se comunicara de manera cercana a sus superiores (siendo vía de comunicación vertical en las dos direcciones), y compartiera con ellos su punto de vista sobre el desempeño de sus compañeros (demostrando así ser también un medio de comunicación horizontal), siempre intentado que mejoren, todo de forma más accesible y rápida gracias al diseño de la herramienta tecnológica (El Mundo Mapfre, 2019).

La importancia del método explicado, hizo que los responsables de las distintas áreas de Recursos Humanos de Mapfre de su sede de Madrid, trabajaran conjuntamente en las acciones de divulgación e interiorización del modelo, siendo la CI la guía para conseguirlo.

Se planificó una estrategia, basada en una campaña, en la cual lo primero era captar la atención de los empleados, a través de un vídeo explicativo del nuevo modelo, protagonizado por el CEO. Como segundo paso, se instruyó a los responsables de Recursos Humanos y transformarles en “embajadores” del método (Capital Humano, 2020). Debido a que el Departamento de Recursos Humanos es el departamento clave de esta estrategia, todas sus secciones (Desempeño, Gestión de Cambio, Formación y CI) deben estar coordinadas.

Al querer obtener el máximo de trabajadores formados, en estas sesiones instructivas, se optó por poner a disposición de los empleados, dos vías para poder tener acceso a su contenido: de manera presencial o de manera

asíncrona, a través de la escucha de la grabación de un podcast y la visualización de medios audiovisuales.

No obstante, el equipo siempre tuvo el pensamiento de que, para este proyecto, la cercanía era vital a la hora de transmitir los mensajes. Por ello, se hizo todo lo posible para que todos, tuvieran la oportunidad de formarse en persona, viajando a cada ciudad donde se encontraban los responsables de Recursos Humanos. Asimismo, la proactividad mostrada por los profesionales de otras áreas era fundamental (Capital Humano, 2020).

La manera de tratar la gestión del nuevo proceso, no se buscaba que fuera de forma rígida, sino que el público experimentara todo tipo de emociones, que le hicieran entender el porqué del cambio que se iba a realizar. Por ello, en una de las sesiones, la plantilla pudo ver una pieza teatral, la cual se alternaba con contenido formal de las fases del método.

Con respecto a la experimentación de emociones, también se les dio a los asistentes un cuadro de espuma antiestrés, en el cual podían leer frases con los fundamentos del sistema de evaluación de desempeño.

Como en todas las estrategias, se tenía que evaluar los resultados: se elaboraron planes de evaluación, después de finalizar el ciclo a grupos determinados y diferentes encuestas (Capital Humano, 2020), siendo estas, junto a la evaluación específica, vías de comunicación ascendente.

3.3.3. IMPULSO SOLIDARIO: Mejor práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE y gestión responsable.

El Banco Ibercaja, desde su apertura, ha intentado aportar su apoyo a causas sociales, demostrando ser una entidad consciente de la importancia de la solidaridad. Sin embargo, gracias a la implantación y uso de canales de comunicación ascendente, se dieron cuenta de que faltaba un proceso por el cual los trabajadores pudieran contribuir a ayudar en esas causas; los empleados manifestaban su deseo de participar en ellas en los estudios realizados sobre la Experiencia del Empleado (Capital Humano, 2020).

Ante esta situación, la Dirección del Área de Personas, Marca y Reputación Corporativa, Fundación Ibercaja y el Grupo Financiero, pusieron en marcha

ImPULSO Solidario, una plataforma digital, disponible desde cualquier dispositivo, donde los empleados tenían la posibilidad de conocer todas las causas sociales y votar sus favoritas. La opción de votación fue implantada para fomentar la participación, ya que la iniciativa más votada era la que más dinero donado de Ibercaja se llevaba.

Con el fin de conseguir la atracción de los empleados, se elaboró un vídeo explicativo de la creación de la plataforma y su utilización, en el cual se podía escuchar el latido de un corazón, dejando claro así que algo importante iba a suceder. Durante el periodo de preparación e inicio del proyecto, la plantilla recibía constantes recordatorios de ImPULSO Solidario, a través de diferentes medios, como, por ejemplo: redes sociales, retransmisión o envío de vídeos por correo, invitación a eventos relacionados con el proyecto, etc.

Una vez terminada las votaciones, se llevó a cabo una Gala Solidaria, donde los empleados eran los encargados de hacer entrega de los donativos a sus asociaciones y proyectos preferidos. Se decidió, en posteriores ediciones, que era mejor dividirla por categorías, contando actualmente con las siguientes categorías: Medioambiente, Enfermedad, Integración y Discapacidad.

La organización remarcó, desde la primera edición de los medios, que la creación de este medio de participación interna vinculado con la Responsabilidad Social Corporativa, provocó un mayor conocimiento de la situación personal e inquietudes de los trabajadores, ya que se descubrió que personas que incluso pertenecen al mismo departamento, ya estaba interesadas en una iniciativa social. Así, se vio reforzado el sentimiento de pertenencia, la unión de todo el equipo y el deseo de ser solidarios. Por tanto, se deja patente que se ha visto reforzada la comunicación horizontal y transversal.

En 2018, a la pregunta "¿Recuerdas alguna experiencia (vivida en entorno laboral ese año) que te haya marcado?" La mayoría de trabajadores hizo referencia a ImPULSO Solidario, habiendo conseguido alcanzar, desde la primera edición, un 65% de participación.

Hay que destacar, una vez más en referencia al grupo más joven de trabajadores, que Ibercaja ha creado un modelo de comunicación y participación en el que estos, con mucha certeza, tienen actitud proactiva a la hora de

involucrarse, ya que en él encontramos características atrayentes para este grupo: oportunidad de ayudar a iniciativas que les preocupan, a través de una plataforma digital a la que siempre tienen acceso.

3.3.4. HUMANITY AT MUSIC: Mejor sistemática de canales y herramientas de Comunicación Interna.

El grupo de empresas más grande de España, Mondragón, conformado por cooperativas, ideó una serie de canales y herramientas que transmitieran mensajes de unión y orgullo por pertenecer al conjunto de organizaciones vasco. La causa del nacimiento de dicha idea fue la experiencia vivida con la obligada liquidación de Fagor Electrodomésticos, perteneciente del grupo.

Al ser Mondragón un referente en el valor del intercooperativismo, la desaparición de una de sus organizaciones, tuvo como consecuencia un sentimiento de decepción y tristeza interno dentro de todo su equipo (Capital Humano, 2021).

De esa necesidad de recuperar el ánimo interno, nació HUMANITY AT MUSIC (haciendo alusión al lema de Mondragón Humanity at Work) una estrategia de comunicación interna (trabajadores actuales y jubilados, además de socios y proveedores) y externa, que usa la música y el arte como medios para conseguir reactivar la ilusión.

De esta manera, los dirigentes del área de Comunicación y Marketing, con la colaboración para su puesta en marcha de Gestión Social, las presidencias, Direcciones Generales, Consejos Sociales, Departamentos Comerciales y Relaciones Internacionales, diseñaron prácticas de comunicación artísticas que fueran una demostración de la esencia de Mondragón, teniendo en cuenta las ideas y punto de vista de voluntarios de diferentes cooperativas, a la hora de realizar las acciones de divulgación para los Consejos sociales. Los socios directos recibieron mensajes vía Whatsapp (Capital Humano, 2021).

Una vez preparadas todas las actividades (en las que todo el equipo de Mondragón podía, si quería, participar) y avisados todos los grupos internos,

se decidió dar comienzo a este conjunto de prácticas con un evento donde actuaran artistas vascos, traducidos en español e inglés posteriormente en un libro (Mondragón Sociedad Cooperativa, 2021).

No obstante, al querer plasmar su identidad, se quería hacer valer el aprendizaje que había supuesto lo ocurrido: los cambios y nuevas perspectivas pueden ser grandes oportunidades. En consecuencia, el Grupo dio a conocer hechos que pasaron desapercibidos en la historia de Mondragón, tales como: el impacto de identidades femeninas en el entorno cooperativista, la adaptación del entorno rural al industrial, e incluso el traspaso de fronteras de territorio español (Capital Humano, 2021).

El evento musical con orquesta, coro y danza fue presencial, aunque también retransmitido digitalmente. Las piezas elaboradas fueron especialmente compuestas para Mondragón.

Además, se produjo un CD, un DVD y se publicó un libro de relatos visual, los cuales se pueden adquirir en tienda física y online. Asimismo, se diseñó una página web específica para la iniciativa⁷, en la cual se recopila toda la evolución del proyecto.

La iniciativa tuvo bastante repercusión, tanto en redes sociales como Twitter, como en medios de comunicación; televisión, radio y periódico (Capital Humano, 2021).

3.3.5. DiretOS: Mejor herramienta de Comunicación Interna.

El grupo Osborne, en 2019 inició un Plan Estratégico, el cual marcaba las líneas de actuación a seguir para avanzar en el camino que lleva a conseguir su propósito: Legado y futuro; ofrecer productos de alta excelencia, que respondan a las demandas del público actual, pero sin perder su esencia.

Así, se podían diferenciar cuatro líneas de actuación: diseño de marcas y productos Premium, que se distingan por su calidad y sofisticación; diversificación y apertura al mercado internacional; potenciación de la

⁷ [Inicio - Humanity at Music.](#)

eficiencia operativa, y mejora de la gestión de personas, focalizando dicho progreso, en las prácticas de formación y comunicación, ya que se da vital importancia al desarrollo profesional de los trabajadores, además de su nivel de satisfacción en la Compañía (Osborne, 2021).

A fin de avanzar en las nombradas líneas de actuación, en el año de comienzo del Plan Estratégico, se llevaron a cabo diferentes acciones. En el ámbito de la gestión de personas, destaca la incorporación de un medio de comunicación digital llamada DirectOS; una aplicación exclusivamente diseñada para el Grupo Osborne, cuyo software permite a los empleados compartir experiencias, dudas, así como conocer a los trabajadores recién incorporados u oportunidades de promocionar, al saber la existencia de vacantes. El diseño de la aplicación simula la apariencia y formato de una red social.

Esta herramienta, según lo explicado en la memoria de ese año, fue de gran ayuda para progresar en la capacidad de respuesta, tanto de las necesidades, como de las expectativas de los trabajadores, alcanzando un nivel de cercanía más elevado en las relaciones del equipo (Osborne, 2021).

Esa cercanía alcanzada gracias a DirectOS demostró ser fundamental a la hora de presentar al grupo de personas que conforman Grupo Osborne su visión 2030, un objetivo a conseguir a largo plazo, el cual sigue la misma guía que el Plan Estratégico presentado: ostentar marcas reconocidas por su calidad y distinción en el sector, a nivel global en el mundo, siempre teniendo a los consumidores y sus gustos como referencia; ellos son los protagonistas. Se ha propuesto también, en consonancia con los demás objetivos, instaurar poco a poco, un canal único que integre todos los medios comunicativos posibles con los clientes y consumidores; un modelo omnicanal.

De esta manera, el Comité de Dirección y Recursos Humanos planearon de forma conjunta, una campaña de comunicación que pretendía lograr que los empleados identificaran los valores de Osborne como propios; sentirse como personas clave para el funcionamiento de la entidad y su posicionamiento de referencia en el sector, es decir, principales activistas de la materialización de la visión 2030 (Capital Humano, 2021).

Primero, el Comité de Dirección debía establecer un diálogo reflexivo con los managers sobre los valores culturales de Osborne, con el fin de verificar si se entendían bien, ya que los mandos intermedios iban a ser los encargados de transmitirlos a los empleados situados en la parte más baja del organigrama. En este sentido, los mandos intermedios, tenían que distinguir cuatro valores (Osborne, 2021): autenticidad (se debe conservar y potenciar la esencia de España), maestría (ímpetu y esfuerzo en el trabajo para así conseguir la calidad que se espera de la marca), espíritu visionario (tener presente siempre la posibilidad de innovar) y compromiso (todos, juntos, vamos a dar el mejor producto a los clientes). Como ya se ha comentado, para poder ser buenos emisores, debían saber comunicarlo, y eso conllevaba comprender de manera adecuada el mensaje. Para reforzar dicha comprensión, se decidió que los managers acudieran a unas sesiones de formación sobre el progreso que ha experimentado la cultura de Osborne.

Ya formados los managers, todos con material de guía para conseguir dar un mensaje homogéneo, estos llevaron a cabo sesiones de sensibilización, en las cuales reflexionaban con su equipo sobre los valores corporativos (Capital Humano, 2021).

Durante este tiempo de reflexión y transmisión de la cultura, el canal digital DirectOS, fue más utilizado que nunca (el número de visitas se duplicó, además de que la cantidad de publicaciones también se vio incrementada una cuarta parte más de lo habitual), siendo un medio de refuerzo de la campaña, en el cual todos compartían sensaciones y contenido de las sesiones.

En paralelo a estas acciones, se hizo uso de elementos decorativos que reflejaran Osborne y su visión 2030, tales como: una maleta y posters que invitan a conectarse a la aplicación y conocer Osborne.

La campaña finalizó con la realización de un test sobre los valores de Osborne, un concurso de fotografía, y por último un discurso de reconocimiento a los empleados por parte del Comité Directivo, no olvidándose de este modo, de dar no solo mensajes de tarea y mantenimiento

como son las líneas de actuación de la estrategia, u objetivos estratégicos, sino también humanos (Capital Humano, 2021).

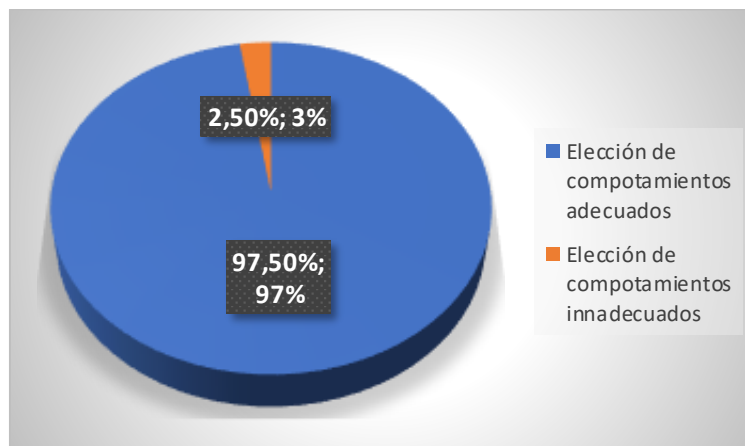


ILUSTRACIÓN 9: RESULTADOS TEST VALORES CORPORATIVOS DE GRUPO OSBORNE.

3.3.6. LABORATORIOS QUINTON: Mejor herramienta de Comunicación Interna en PYME en España.

Quinton es una organización dedicada a la biotecnología, teniendo como misión dar la posibilidad de utilizar productos naturales aprovechando las propiedades del agua de mar. Mediante el uso de la tecnología más avanzada y su larga experiencia, buscan dar soluciones de una excelente calidad y seguridad. Así, ostentan la creencia de que, con confianza, innovación, trabajo en equipo, progreso, responsabilidad, compromiso y felicidad, podrán conseguir la misión y visión que se han propuesto (Quinton, 2021).

Con el objetivo de potenciar esos valores, sobre todo, la felicidad y el compromiso, la entidad siempre ha apostado por ofrecer a su equipo medidas de conciliación y cuidado de la salud; ha trabajado para garantizar el bienestar de sus personas. A lo largo de diez años el Departamento de "Personas con Valores", ha ido conformando Quinton: Laboratorio de Bienestar, que ya cuenta con más de noventa medidas (Quinton, 2021).

Dentro de las medidas de conciliación, posibilidad de compaginar la vida personal con la laboral, podemos encontrar el ofrecimiento de flexibilidad horaria

y espacial, tiempo libre para cuidado de familiares y mascotas, o vacaciones a la carta.

Asimismo, dentro de la categoría de Totum Spirit, podemos distinguir actividades relacionadas con la realización de ejercicio, como, por ejemplo: oportunidad de tener entrenador personal, obtener equipamiento o realizar deporte en equipo.

Por último, se ofrece productos y servicios Quinton Wellness, tales como fisioterapeuta, asesoramiento nutricional, o seguro médico privado (Quinton, 2021).

El laboratorio de Bienestar va aumentando medidas según los empleados van expresando sus necesidades; se cuenta con un buzón de sugerencias (cuya utilización es remunerada), en el cual escriben sus aportaciones de mejora. Además, también se ha implantado, desde hace unos años, una aplicación que mide la felicidad de los trabajadores, gracias al software de Happyforce. Esta aplicación permite saber todos los días cómo se sienten los empleados, pudiendo también obtener más retroalimentación de los trabajadores a través de la opción de publicar comentarios (Chief Executive Officer, 2019) .

Las dos vías de comunicación ascendente, han sido de gran ayuda para alcanzar un clima laboral satisfactorio, superando el 95 % de índice de satisfacción (Quinton, 2021).

Las medidas implantadas para cuidar a los empleados están para llevarlas a cabo. Por ello, el equipo de Quinton, tenía que planear algún medio por el cual los trabajadores supieran de este amplio catálogo ofertado. La herramienta que dio a conocer dicho abanico de medidas es una pieza audiovisual, que se puede visionar en la página web de la organización y en la plataforma de Youtube, en el canal empresarial.

El vídeo demuestra que se ha realizado con dedicación, ya que se pueden apreciar detalles que no se han reflejado por casualidad. Podemos ver que el ambiente principal escogido es el fondo del mar, haciendo referencia a la actividad que se realiza en la empresa. Previamente a transmitir las medidas, una voz en off, hace una reflexión de por qué se ha decidido proponerlas, haciendo alusión a la cantidad de horas que pasamos trabajando. A continuación, se van relatando las medidas, acompañadas de imágenes que las

ilustran y elementos animados como peces o submarinos, o incluso personajes conocidos, todo contado en un tono jocoso (Quinton, 2021).

La entidad biotecnológica ha conseguido que un vídeo de casi tres minutos, refleje a la perfección su filosofía, obteniendo retroalimentación positiva de sus empleados.

No olvidemos que CI y externa deben estar alineadas. Pues bien, en el caso de esta empresa y de esta campaña en concreto, no pueden estar más unidas, debido a que el vídeo utilizado internamente para la divulgación de las medidas, también se usó para que externamente se reconociera la preocupación de la empresa por el bienestar de los empleados. Así, por ejemplo, la pieza audiovisual fue reproducida en los premios de Empresa Saludable (Capital Humano, 2021).

3.3.7. IMPULSO COMPLIANCE: Mejor herramienta de Comunicación Interna para pequeña empresa en Latinoamérica.

Solunion es una entidad de Seguros de crédito y caución, que gestiona su funcionamiento interno, apostando por un modelo colaborativo, donde el compañerismo y el respeto no pueden faltar. En este sentido, la empresa establece un compromiso con el cliente a la hora de buscar soluciones, no teniendo miedo a enfrentarse a nuevas demandas.

Asimismo, la organización cree que la ética en el trabajo es primordial; para la Dirección es crucial el cumplimiento de normas jurídicas en todos los ámbitos, teniendo muy claro que es clave contar con un Código Ético que recopile los compromisos y acciones que la empresa tiene que ser capaz de cumplir para garantizar el seguimiento de la normativa a la que está sujeta (Solunion, 2021). En definitiva, el tener un Código Ético es una medida preventiva para evitar posibles problemas legales.

Dada la preocupación por este tema tan crítico, se necesitaba que los empleados conocieran e interiorizaran los compromisos de cumplimiento.

Para ello, se planificó una campaña para expandir el anuncio de la creación de un nuevo Código Ético, en el cual, los trabajadores tienen papel protagonista, ya que la Alta Dirección, a través de un comunicado por vídeo, les hizo saber que ellos eran el impulso de la ética y los valores de Solunion.

Hay que tener en cuenta que Solunion tiene actividad en diferentes países (México, España, Colombia y Chile). En consecuencia, se tenía que asegurar que en todos ellos se siguieran las acciones de manera adaptada para cada situación de las sedes, facilitando material para su elaboración (Capital Humano, 2021).

Posteriormente, se realizó una reunión colaborativa, con el apoyo del Departamento Legal y Compliance, en la cual se formularon doce compromisos a seguir. Cada compromiso, debe tenerse en cuenta en el funcionamiento global de Solunion, en la realización de tareas específicas encomendadas como colaboradores del ofrecimiento de buenos servicios; como empleados, y el entendimiento de las normas como mecanismo impulsor de una actuación adecuada (Solunion , 2021).

Determinados los compromisos, era turno de la recopilación de estos en un documento. No valía solo enumerarlos y explicarlos sin más, sino que había que elaborar un Código Ético llamativo (acorde con la imagen de Solunion) y entendible, con ejemplos prácticos que ayudaran a identificar los comportamientos a evitar. Es decir, a cada compromiso se le identificaron posibles actuaciones cuya realización pondría en riesgo el cumplimiento de dicho compromiso. A modo ilustrativo, en el caso del compromiso número dos: *“Confidencialidad de la información”* se detalla que una práctica de riesgo sería el *“Compartir listas de correos electrónicos de clientes para el envío de publicidad comercial de terceros”* (Solunion , 2021) .

Meses más tarde, era momento de elegir a los Impulsores del Código Ético; qué empleados eran los idóneos para poner en conocimiento de sus compañeros, además de los accionistas y proveedores, el Código Ético, asegurarse de su cumplimiento; solventar conflictos y dudas que pudieran surgir.

Así, se elaboró un cuestionario online a los empleados para demostrar que eran verdaderamente impulsores éticos, además de tener la oportunidad de votar a sus compañeros, así como presentarse voluntarios.

El objetivo era determinar un Impulsor por cada Compromiso. Una vez obtenidos los resultados de la encuesta, valoraciones e iniciativas de los empleados, se comunicó, vía correo electrónico, a los elegidos, quienes fueron convocados a

un taller para reflexionar sobre qué actuaciones podrían realizar para impulsar cada compromiso. De esta manera, las ideas propuestas más votadas harían que a cada trabajador se le asignara el compromiso que mejor pudiera defender (Capital Humano, 2021).

Finalmente, se presentó a los nuevos impulsores al resto de la plantilla y se les invitó a realizar una dinámica con ellos, que consistía en un reto por equipos, en el cual se tenía que responder a un cuestionario. Si se acertaban las preguntas, los empleados formarían parte de un mural, siendo fotografiados, formando con todas las fotografías la palabra COMPLIANCE (Capital Humano, 2021).

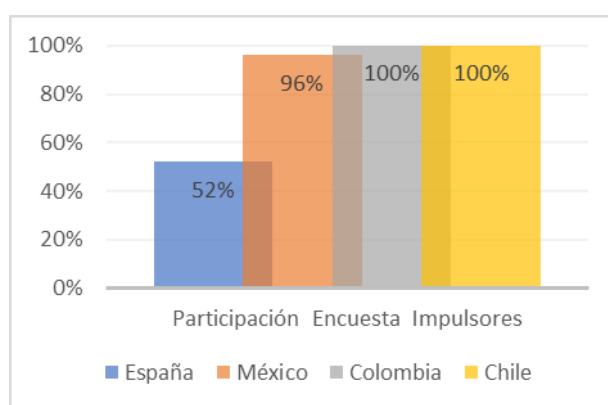


ILUSTRACIÓN 10: GRÁFICO REPRESENTATIVO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA ENCUESTA DE IMPULSORES (CAPITAL HUMANO, 2021). ELABORACIÓN PROPIA.

Tal y como se refleja en la tabla superior, en Latinoamérica hubo una gran iniciativa por participar, siendo un ejemplo de una plantilla comprometida y la ejecución de una campaña de divulgación eficaz.

Si bien es cierto que el correo electrónico es un medio de comunicación menos atractivo, cada vez más, para los jóvenes, las dinámicas de juego y la elección de un Impulsor, son prácticas que sí responden a su interés.

3.3.8. CUIDAMOS DE NUESTRA RELACIÓN: Mejor práctica de Comunicación Interna en una grande empresa en Latinoamérica.

Telecom es una empresa argentina dedicada a las telecomunicaciones, ofreciendo a sus clientes tanto servicios de telefonía (fija y móvil), como de

televisión de pago e internet. En consecuencia, Telecom tiene la Transformación Digital y la innovación como pilares fundamentales para poder ser competitivos. De hecho, ha logrado ser líder en la industria (Telecom, 2021).

Para ser líderes se ha ido construyendo un gran equipo de trabajo. Solo en las sedes de trabajo de Argentina son más de 25.000 personas. Siendo tantas personas, es una necesidad que haya un entorno limpio y respetuoso para que las horas de trabajo no se hagan desagradables y puedan dar lo mejor de sí mismas. Sin embargo, esto no era así. Algunos lugares de trabajo en un edificio de Argentina mostraban un aspecto bastante descuidado, y, ciertamente, esos comportamientos de descuido debían desaparecer (Fundacom, 2021) .

Aunque los actos inapropiados, solo se vieron en un edificio, se tomó la decisión de que se debía actuar a nivel nacional.

Buscando una manera irónica de comunicar la necesidad de cambio, el gerente de CI y el de comunicación idearon una campaña *simple, llamativa, creativa, potente, directa y low-cost* (Fundacom, 2021). Se colocaron carteles con frases que se dicen cuando hay crisis de pareja, llevadas al ámbito laboral, y con un propósito claro: Cuidemos de nuestra relación.

Podíamos encontrar mensajes como: *"Necesito un tiempo...para que me ayudes a ordenar la sala de reuniones"* o *"Tenemos que hablar...dejemos el sector de fumadores limpio"* (Fundacom, 2021).

Asimismo, se organizaron unas sesiones de pareja, siguiendo con el tono irónico y humorístico, en las cuales, los empleados podían escucharse, intercambiar puntos de vista y pensar otras iniciativas que ayudaran a seguir con un entorno adecuado.

La Fundación Fundacom, formada por asociaciones portuguesas y españolas, que tiene como *"objetivo promover y valorar la función de la comunicación estratégica en español y portugués del mundo"* (Fundacom, 2021) también ha reconocido esta campaña, otorgándole un premio en la categoría de campaña interna de ámbito nacional en la edición 2020. Hay que destacar también que, en esa última edición, se premió el uso masivo conseguido en su organización de la plataforma Yammer, instaurada en 2019, con el fin de conectar entre sí a su numerosa plantilla. Uno de los aspectos que hicieron que se disparara la

utilización de dicha herramienta, fue el nombramiento de *influyammers*, quienes eran encargados de que sus compañeros fueran incrementando su colaboración en la red social corporativa (Fundacom, 2021).

3.4. La comunicación interna desde el punto de vista de una persona experta: claves en su gestión.

Vistas y analizadas las prácticas de CI, como cierre de esta parte práctica, se reflejarán algunos aspectos sobre la gestión de comunicación en la organización empresarial que hay que tener en cuenta hoy en día para que esta se realice de la forma adecuada.

Con el objetivo de tener una perspectiva fundamentada en el tema, y abordarlo con más profundidad, se ha tomado en cuenta la opinión de una experta, en este caso, Mercedes de La Rosa, codirectora del Observatorio de CI y redactora jefa de la revista Capital Humano. Con el objetivo de realizarle una entrevista, se contactó en primer lugar con ella vía mail y por esta misma vía se le remitió el guión de entrevista, que puede consultarse en el anexo, y se recibieron sus respuestas. Se agradece enormemente su disposición por querer colaborar en la realización de este TFG.

Se presentan a continuación las ideas centrales que pueden extraerse de dichas respuestas.

Nuevas generaciones de empleados y CI

Primeramente, Mercedes de La Rosa destaca que las nuevas generaciones piden que, en el entorno laboral, haya relaciones que se caractericen por ser horizontales, en las cuales no se identifiquen jerarquías, sino que todos se sientan *compañeros*. Además, este grupo social, da mucha importancia a sentirse escuchados y entendidos ante las necesidades que puedan tener. Apunta que, si bien es cierto que los miembros de la generación anterior, la llamada generación X, valoran las características antes mencionadas, ponen más atención a si la empresa les ofrece medidas de flexibilidad para poder hacer frente a los cambios que puedan surgir en los demás ámbitos de su vida.

Tanto ese afán de relaciones entre compañeros, como el de flexibilidad, tienen que tenerse en cuenta en las prácticas de CI, dando lugar a la *personalización* de estas.

No obstante, hay que dejar claro que, todas las generaciones, han tenido que adaptarse a la transformación de los medios de comunicación, haciendo mención especial al uso frecuente de WhatsApp y Zoom en el ámbito laboral, el cual, se ha visto intensificado por la pandemia vivida.

Se pone en manifiesto, pues, el desafío de coordinar varias generaciones.

Herramientas digitales y CI.

Es vital asegurarse de que tanto el lenguaje como las formas utilizadas a la hora de hablar de la organización y en las relaciones internas sean adecuadas, es decir, que *“cuando empleemos los medios de comunicación que nos ponen a nuestro alcance, lo hagamos sin traicionar los principios de la entidad organizacional”*. Por ello, es esencial que la empresa se preocupe porque los empleados entiendan su propósito y valores, viendo así positivamente, la puesta en marcha de charlas sobre el uso de redes sociales y herramientas en el entorno profesional, aunque las nuevas generaciones estén tan familiarizadas con ellas, ya que *“Sin duda el hecho de haber nacido como nativos digitales no les convierte en expertos”*, afirma la profesional.

El implantar herramientas de formato digital para gestionar la CI, hace necesario plantearse otra cuestión, referida a la desconexión digital y del trabajo. Este tema, en auge por el aumento del empleo remoto, o el híbrido remoto-oficina, cada vez es más trabajado por las empresas, debido a que son conscientes de que una mala gestión sobre el descanso y sobrecarga de trabajo por no desconectar de las obligaciones laborales, causa efectos negativos en la salud de los trabajadores, debido a que les provoca estrés. Dicha preocupación, se puede ver reflejada, como nos cuenta Mercedes, en los datos del Employers HR Best Practice Survey, en el cual se revela que: *“un 56% de las 103 compañías Top Employers en España ya cuenta con iniciativas para evitar el envío de mails o la realización de llamadas fuera del horario de trabajo, lo que supone un 23% de aumento respecto al 2020. Señala también “que un 41% de estas organizaciones aplica políticas de no molestar durante las vacaciones, un*

incremento del 16% respecto al 2020”, haciendo hincapié en que “cualquier medida de esta índole como campañas de sensibilización, protocolos de desconexión, consejos ofrecidos con formatos innovadores de comunicación o plataformas informáticas que ofrecen información a cada empleado sobre sus hábitos de conexión digital para que los pueda mejorar será siempre bien acogida”.

El valor de la comunicación personal.

La comunicación a través de medios online queda bastante claro, que no va a dejar de existir, pero no hay que olvidar, como nos recuerda De la Rosa, que *“lo digital es muy importante, pero para muchas cosas resta muchas cualidades a la comunicación convirtiéndola sólo en un intercambio de información que sustituye las relaciones por conexiones. La comunicación personal cara a cara, siempre será el mejor canal de comunicación con cualquier generación”*, haciendo referencia especial al caso de Enel y su álbum de fútbol corporativo, ya explicado anteriormente.

Por otro lado, cita una práctica no mencionada hasta ahora, que son los desayunos con el CEO. Dicho canal de comunicación, se ha encontrado que lo ejerce una de las organizaciones analizadas, Ecoembes. La organización, en su blog, reveló que esta es una práctica que da a la oportunidad a los empleados de preguntar al CEO sobre cuestiones tanto laborales como personales, logrando así *“iniciar conversaciones o debates sobre determinados temas de interés, fomentando un ambiente distendido y de cercanía que repercute de manera positiva en el compromiso y la cohesión de los equipos funcionales transversales y multifuncionales”* (Ecoembes, 2019).

Concordancia entre la cultura y las acciones de la empresa.

Además de la digitalización, otro aspecto que ha alcanzado repercusión por la situación crítica vivida, y que ya los jóvenes venían reclamando, es el hecho de que la organización empresarial muestre apoyo y aporte ayuda en situaciones que lo requieran. Durante la pandemia, se han visto muchos ejemplos de empresas que han realizado *“acciones de todo tipo para ayudar tanto interna como externamente”*, dejando patente una vez más la importancia de la

concordancia de la imagen interna con la externa, *“ha servido para trabajar sobre la notoriedad de la marca y el orgullo de pertenencia”*.

En este sentido, podemos identificar como ejemplo de ello a Leroy Merlín. Dicha empresa llevó a cabo donaciones de productos para equipos de protección para trabajadores de hospitales (Leroy Merlín, 2020). A nivel interno, además de medidas de protección, se implantó toda una gama de medios de formación online, con el fin de adaptarse a las nuevas circunstancias y dar su mejor servicio a los clientes, en ese momento, atendidos vía telefónica. Además, en línea también de dar el servicio más eficiente, se creó un equipo encargado de la venta a distancia (Leroy Merlín, 2020).

Por otro lado, se reconoce, por parte de la organización que: *“La red social corporativa WorkPlace ha sido fundamental durante estos meses, donde todos los equipos han estado conectados y han compartido vivencias e inquietudes, así como aprendizajes y logros, lo que continúa ayudando a generar buen ambiente y un alto nivel de engagement entre los colaboradores”* (Leroy Merlín, 2020). La citada herramienta colaborativa fue implantada a raíz de la aparición del Coronavirus, teniendo una gran acogida por parte de los empleados (DRH: Organización Internacional de directivos de Recursos Humanos, 2020).

Finalmente, como una práctica general de todas las empresas premiadas por el Observatorio de CI, la codirectora de este centro, Mercedes de la Rosa, hace alusión al hecho de que planifican y llevan a cabo acciones que tienen como fin medir los resultados de sus prácticas de CI, para tener mayor capacidad de mejorar su gestión y conseguir campañas o modelos de herramientas o canales más estratégicos en el futuro.

4. CONCLUSIONES.

En este apartado último del trabajo, se señalarán las conclusiones que se han podido extraer, tanto de la parte de fundamentación teórica, como del análisis práctico y la entrevista realizada a Mercedes De la Rosa.

Así, comenzar señalando que la comunicación interna ha existido siempre, debido a que es el proceso que necesitamos hacer para relacionarnos y poder experimentar todas las situaciones que se nos presentan plenamente. Sin embargo, a lo largo de los años, ha venido aumentando la importancia que los dirigentes de las empresas le otorgan, ya que se han dado cuenta de que la comunicación interna debe ser gestionada como un elemento clave para la consecución de los objetivos.

En este sentido, como ocurrió en los demás ámbitos de la vida, las nuevas tecnologías han transformado los medios de comunicación interna, además de ampliar las opciones de canales comunicativos entre los que elegir, pudiendo seleccionar el más adecuado para la organización.

La digitalización de los medios comunicativos utilizados en el ámbito laboral es vital si se quiere atraer y retener al grupo en edad de trabajar más joven, los Millennials y Centennials, quienes viven entre dos entornos, el online y el offline, permitiendo llevar a cabo el trabajo colectivo con más facilidad, aspecto también demandado por estas generaciones.

La parte del trabajo dedicada a analizar casos reales, nos ha dejado ver con claridad qué prácticas de comunicación interna son primordiales para dar veracidad a la cultura empresarial, así como impulsar el cambio y materializar con éxito la estrategia. En la misma línea argumental, se ha detectado que, no solo la sección departamental dedicada a la comunicación interna (siendo el departamento de comunicación o el de Recursos Humanos, los más escogidos para ello), ha de gestionar las diferentes acciones comunicativas, sino que es necesaria la coordinación y la involucración de los demás departamentos en general⁸, y de Recursos Humanos en particular⁹, ya que, como hemos visto, la

⁸Haciendo mención especial a los mandos intermedios, partes fundamentales en las prácticas de comunicación interna, junto con el CEO.

⁹También hay que destacar la colaboración del Departamento de Marketing y comercial.

comunicación interna está presente en las diversas actividades de gestión de personas, siendo importante en los procesos de incorporación de personal, formativos, de evaluación de desempeño, diseño visual de la estructura organizativa, y de campañas de divulgación de servicios ofertados por la empresa.

Como acciones más recurrentes a la hora de planificar prácticas y campañas de comunicación interna, se identifican: las actividades organizadas de manera lúdica (concursos), el fomento del aprendizaje cooperativo y la selección de embajadores externos, utilizando para su realización medios digitales, como redes sociales y conectando estas tendencias actuales con las preferencias de los empleados jóvenes. Preferencias que, como respuesta a la aparición del Covid 19, se han visto más materializadas por la empresa. Así, la digitalización y el fomento de ayuda a causas sociales, se han implementado en la organización como medida necesaria para la continuación de su actividad y potenciación del sentimiento de pertenencia de los trabajadores, así como imagen de veracidad a nivel externo.

Para finalizar, recalcar cuatro aspectos fundamentales que no se deberían olvidar a la hora de planificar las acciones de comunicación interna en el momento actual:

- La necesidad de implantación de medidas de desconexión digital, para garantizar la salud de los trabajadores.
- La riqueza de propiedades de la comunicación personal, la cual, bajo ningún concepto, siempre que se tenga la oportunidad, debe ser suprimida por existir la comunicación digital.
- Sean cuales sean las prácticas de comunicación interna realizadas, siempre es correcta la medición de su impacto para su posterior mejora.
- Saber transmitir de forma correcta a todas las generaciones, personificando las prácticas, no dejando atrás a las generaciones más maduras por la obligación de la innovación, sino ayudándolas a comprender y manejar los nuevos medios.

5. BIBLIOGRAFÍA.

Aguado, Juan Miguel. (2004). *Introducción a las Teorías de la información y comunicación*. Recuperado de [Microsoft Word - JMAguado Cap 1 IDU 03.doc \(um.es\)](#)

Albizu Gallastegi, E., & Landeta, J. (2011). *Dirección estratégica de los recursos humanos : teoría y práctica* (2ª edición).

Almenera Aloy, J., Romeo Delgado, M., & Roca Pérez, X. (2005). *La comunicación interna en la empresa*. Recuperado de [E Libro \(uva.es\)](#)

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna*. Recuperado de [ebook.biblio.uva.es.ponton.uva.es/8497451007.pdf](#)

ATREVIA. (2021). *Hacemos: ATREVIA*. Obtenido de ATREVIA Web: <https://www.atrevia.com/hacemos-consultoria-comunicacion/>

BBC Mundo. (2018). *Noticias: BBC Mundo*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-43169914>

Bimbo (2021): www.grupobimbo.com/es.

Brandollini, A., González, M. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna: claves para una gestión exitosa*. Recuperado de: [Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa \(unlp.edu.ar\)](#)

[Calidad Pascual \(2021\): Pascual - Dar lo mejor \(calidadpascual.com\)](#).

Capirotti, P. (1998). LA COMUNICACIÓN INTERNA. *Reporte C&D-Capacitación y Desarrollo*, 5-7. Obtenido de: [Microsoft Word - Artículo C&D Comunicación Interna.doc \(bidireccional.net\)](#).

Capital Humano (2019). *Crecimiento Personal: Business case: Premios Comunicación Interna 2019: el caso Microfinanzas BBVA*. Obtenido de [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2019). *Crecimiento Personal: Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna: El caso L'Oreal*. Obtenido de: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2019). *Crecimiento Profesional: Caso de empresa: Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna 2019: El caso Calidad Pascual*. Obtenido de: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2020). *Crecimiento Personal: Ecoembes, premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna: Capital Humano*. Obtenido de: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2020). *Crecimiento Profesional/Artículos: Mapfre, premio a la mejor estrategia de Comunicación Interna para la gestión del cambio y la transformación*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2020). *Crecimiento Profesional: Bimbo, premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#)

Capital Humano (2020). *Crecimiento Profesional: Ibercaja premio a la mejor Práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE y gestión responsable*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2019). *Crecimiento Profesional: X Edición de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna*: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2020). *Sección Crecimiento Profesional/Artículos: X Edición de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2020). *Tendencias: Norvatis, Mejor Campaña de Comunicación Interna*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2021). *Conciliación y Diversidad: Laboratorios Quinton Premio a la Mejor práctica de comunicación interna (Pymes)*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2021). *Crecimiento Personal/Buisness Case: Mondragón premio a la Mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la comunicación interna*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Capital Humano (2021). *Tendencias/ Business Case: Solunion, Premio a la Mejor Práctica de Comunicación Interna en Latinoamérica (menos de 500 empleados)*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#) .

Capital Humano (2021). *Tendencias/Artículos: Orborne, premio a la Mejor herramienta de comunicación interna*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

Castro Delgado, N. (2017). *Estrategia de comunicación en cascada: características y beneficios: LinkedIn*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/estrategia-de-comunicaci%C3%B3n-en-cascada-caracter%C3%ADsticas-castro-delgado>

Chief Executive Officer. (2019). *Entrevistas: Quinton pone en marcha un laboratorio del Bienestar y alcanza una felicidad del 91% en su plantilla*. Obtenido de Chief Executive Officer. El punto de encuentro CEO:

<http://chiefexecutiveofficer.es/quinton-un-laboratorio-del-bienestar-para-alcanzar-una-felicidad-del-91-en-su-plantilla/>

Cid, F. (2020). *Responsable de Comunicación interna: habilidades y conocimientos más demandados*. Obtenido de Capital Humano: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#).

CleanCO2 (2018). *Proyectos: Babilonia Hydroelectric Project*. Obtenido de CleanCO2: https://clean-co2.com/wp-content/uploads/2018/05/Clean_CO2_Babilonia_Hydroelectric_Project_ESP1.pdf

Colomé, C. & Alejandro. (2019). *La comunicación interna de la empresa*. Obtenido de: [TFG - J- 32.pdf \(uva.es\)](#)

Comisión de Eficiencia (2013). *¿Cómo mejorar la comunicación interna en las organizaciones?* Obtenido de: [CE.EXECyL.Comunicacion interna.Teoría.pdf](#)

Corporate Excellence (2019). *Tendencias: Serie de Casos – Premios Observatorio de Comunicación Interna (II)*. Obtenido de Corporate Excellence. Center for reputation leadership.: <https://www.corporateexcellence.org/recurso/serie-de-casos-premios-observatorio-de/0fb2330f-1262-02ca-b3d0-9cdaa2f4ce4a>

Crespo, I., Nicolini, C., & Parodi, J. (2015). *La Comunicación interna en la Administración pública española. Claves para innovar*.

Ctrl. CONTROL Publicidad (2003). *Archivo: Nace el observatorio de la comunicación interna*. Obtenido de Ctrl. CONTROL Publicidad: <https://controlpublicidad.com/archivo/nace-el-observatorio-de-la-comunicacion-interna/>

Cuenca Fontbona, J., & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la Comunicación Interna*. Recuperado de: [uva - Guía fundamental de la comunicación interna](#)

Cuenca, J., & Verazzi, L. (2020). *Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos*. Recuperado de: [uva - Comunicación interna total: estrategia, prácticas y casos](#)

Deloitte (2021). *Publicaciones: Encuesta a la generación millennial 2020. El impacto de la pandemia de COVID-19 en las nuevas generaciones*. Obtenido de Deloitte Web Site: <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/encuesta-millennial.html>

Díaz, L., López, L., & Roncallo, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación, y las características distintivas de los baby*

boomers, X y millenials. *Clío América*, 11 (22), 188-204. Dialnet. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/download/articulo/6509216.pdf>

DRH: Organización Internacional de directivos de Recursos Humanos (2020). *Comunicación: blog de Recursos Humanos: Leroy Merlin apoya a sanidad y colectivos vulnerables*. Obtenido de DRH: Organización internacional de directivos de Recursos Humanos: <https://www.orgdch.org/leroy-merlin-apoya-a-sanidad-y-colectivos-vulnerables/>

Ecoembes (2021). *Empresas: sobre nosotros: ecoembes*. Obtenido de Ecoembes: <https://www.ecoembes.com/es/empresas/sobre-nosotros/sobre-ecoembes/trabaja-con-nosotros>

Ecoembes Empleo (2019). Actualidad: Motivar a los empleados. «Desayunos con el CEO» Obtenido de: [Motivar a los empleados: Desayunos con el CEO \(ecoembesempleo.es\)](http://ecoembesempleo.es).

El Mundo Mapfre (2019). *Soy Mapfre: Nueva evaluación del desempeño MAPFRE transforma su modelo de evaluación*. Obtenido de El Mundo Mapfre.: <https://www.elmundodemapfre.com/2019/10/22/nueva-evaluacion-del-desempeno-mapfre-transforma-su-modelo-de-evaluacion>

Elogia, IAB Spain (2021): *Estudio de Redes Sociales 2021*. Obtenido de: [Estudio de Redes Sociales 2021 | IAB Spain](http://estudio-de-redes-sociales-2021-iab-spain).

Estudio de Comunicación (2014). *Nueva Comunicación interna en la empresa* Recuperado de: [comunicación interna 21 07 14.indd \(estudiodecomunicacion.com\)](http://estudiodecomunicacion.com) .

Fernández Beltrán, F. (2007). Funciones de la comunicación interna. Recuperado de: [05 FUNCIONES \(tesisred.net\)](http://tesisred.net).

Fundación BBVA MicroFinanzas (2021). *Institucional: Nuestra Cultura: Fundación BBVA MicroFinanzas* . Obtenido de Fundación BBVA MicroFinanzas Web: <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/institucional/codigo-de-conducta/>

Fundación BBVA MicroFinanzas (2021). *Institucional: Finanzas Productivas: Fundación BBVA MicroFinanzas*. Obtenido de Fundación BBVA MicroFinanzas Web: <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/>

Fundación MicroFinanzas BBVA (2019). *Noticias: Llega 'Héroes', una experiencia interactiva que enseña la labor social de las microfinanzas*. Obtenido de Fundación MicroFinanzas BBVA: <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/llega-heroes-una-experiencia-interactiva-ensena-la-labor-social-las-microfinanzas/>

Fundación MicroFinanzas BBVA (2019). *Noticias: Premios: Doble premio a la estrategia de formación de la Fundación Microfinanzas BBVA, basada en la 'gamificación'*. Obtenido de Fundación MicroFinanzas BBVA : <http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/doble-premio-la-estrategia-formacion-la-fundacion-microfinanzas-bbva-basada-juego/>

Fundacom (2021). *Iniciativas: Premios Fundacom 2020: Proyectos vencedores: Convivamos. Telecom Argentina*. Obtenido de Fundacom Web: <https://fundacom.lat/pt/proyectos/convivamos/>

Fundacom (2021). *Iniciativas: Premios Fundacom 2020: proyectos vencedores: Yammer, red social colaborativa. Telecom Argentina*. Obtenido de Fundacom Web: <https://fundacom.lat/pt/proyectos/yammer-red-digital-colaborativa/>

Fundacom (2021). *Inicio: Fundacom*. Obtenido de Fundacom: <https://fundacom.lat/pt/>

García Jimenez, J. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado de: [uva - La comunicación interna](#).

Generacciona (2020). *Generaciones: Generacciona*. Obtenido de Generacciona Sitio WEB: <https://generacciona.org/generaciones/>

Giarratana, S. M., & Pasquini, M. (mayo de 2019). *Artículos: La responsabilidad corporativa vista por los 'millennials'*. Obtenido de IE Insights Web: <https://www.ie.edu/insights/es/articulos/la-responsabilidad-corporativa-vista-por-los-millennials/>

Guzman Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Recuperado de: [TEORIA CURRICULAR \(aliat.org.mx\)](#).

Harold P, O.-R., Edwin F, R.-S., & Milton R, M.-C. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración . Dialnet. *Dominio de las Ciencias*, 296-309 Recuperado de [La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas - Dialnet \(unirioja.es\)](#).

Heineken (2021): [Inicio - HEINEKEN España \(heinekenespana.es\)](#)

ICEMD y Coolhunting Group (2018). *ESIC: Buisness&MarketingSchool*. Obtenido de Comercial y Ventas: Estudios: ESIC: https://cdn5.icemd.com/app/uploads/2018/12/Estudio_6-generaciones-de-la-era-digital-.pdf

IE Buisness School (2021). *La Escuela: IE Buisness School*. Obtenido de IE Buisness School Web: <https://www.ie.edu/es/business-school/la-escuela/>

Ingelmo Palomares, M. (2015). *Utilización de las nuevas tecnologías en la comunicación interna. Análisis de los Social Media en la comunicación interna en España*. Recuperado de: [Utilización de las nuevas tecnologías en](#)

[comunicación interna: análisis del uso de los social media en la comunicación interna de las empresas españolas \(uva.es\).](#)

Ledo Moralejo, I. (2009). *Nuevos usos de las herramientas 2.0 para una mejor comunicación de las entidades no lucrativas*. Recuperado de: [Nov.ProyectoFinal.IgnacioMoralejo \(uoc.edu\)](#).

Leroy Merlín (2021): [Bricolaje, Decoración, Construcción y Jardín - LEROY MERLIN](#)

Leroy Merlín (2020). *Lo hacemos por ti: Leroy Merlin colabora en la lucha contra el COVID-19 apoyando la acción sanitaria con productos para su protección*. Obtenido de <https://www.leroymerlin.es/lo-hacemos-por-ti/apoyamos-la-accion-sanitaria-con-material-para-su-proteccion>

Leroy Merlín (2020). *Noticias: Nota de prensa: Leroy Merlin consolida la venta a distancia como fórmula innovadora para adaptarse a los clientes*. Obtenido de https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline-files/NP%20Leroy%20Merlin%20consolida%20un%20modelo%20de%20teletrabajo%20adaptado%20a%20las%20necesidades%20del%20cliente_0.pdf

Leroy Merlín (2020). *Noticias: Nota de prensa: Leroy Merlin imparte más de 21.000 horas de formación durante el confinamiento por la Covid 19*. Obtenido de Leroy Merlín Corporación: <https://spain.leroymerlin.com/sites/default/files/inline->

L'oreal (2021): [L'Oréal España \(loreal.com\)](#).

Mapfre (2021): <https://www.mapfre.com/corporativo-es/>

Miquel Segarra, S. y Aced, C. (2019). "El perfil de los responsables de comunicación interna en España", RAEIC, Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación, vol 6, núm. 11, 99-118. DOI: <https://doi.org/10.24137/raeic.6.11.7>

Mondragón Sociedad Corporativa (2021): <https://www.mondragon-corporation.com/>

Mondragón Sociedad Cooperativa (2021). *Qué es Humanity at Music: Humanity at Music: Mondragón Sociedad Cooperativa*. Obtenido de Humanity at Music Web: <https://humanityatmusic.com/>

Norvatis (2021): [Novartis España](#).

Observatorio Comunicación Interna (2021). *Premios: Observatorio Comunicación Interna*. Obtenido de Observatorio Comunicación Interna: <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/premios/>

Observatorio de Comunicación Interna (2019). *Premios OCI: foros: I Foro de los Premios del Observatorio de Comunicación Interna: Calidad Pascual, Heineken, Leroy Merlin y Enel México presentan sus casos ganadores*. Obtenido de Observatorio de Comunicación Interna: <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/i-foro-de-los-premios-del->

observatorio-de-comunicacion-interna-calidad-pascual-heineken-leroy-merlin-y-en-el-mexico-presentan-sus-casos-ganadores/

Observatorio de Comunicación Interna (2021). *Página principal: Observatorio de Comunicación Interna*. Obtenido de Observatorio de Comunicación Interna: <http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/>

Observatorio Recursos Humanos (2018). *Posts: Come In”, la nueva aplicación móvil de Onboarding y Comunicación Interna de Leroy Merlin*. Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/orh-posts/come-in-aplicacion-movil-onboarding-comunicacion-interna-leroy-merlin.html>

Orgallo, C. (2007). *MANUAL DE COMUNICACIÓN. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en las empresas y organizaciones*.

Osborne (2021). *Compañía: Propósito y valores*. Obtenido de Osborne: <https://www.osborne.es/compania-valores>

Osborne (2021). *Gobierno Corporativo: Memoria 2019*. Obtenido de Osborne Web: <https://www.osborne.es/pub/media/wysiwyg/pdf/memoria-2019.pdf>

Pascual: dar lo mejor (2018). *Lo que te contamos: Todos a ‘vender’: más de 300 empleados llevan el #BienestarAnimalPascual al punto de venta*. Obtenido de Calidad Pascual: <https://www.calidadpascual.com/lo-que-contamos/todos-a-vender-mas-de-300-empleados-llevan-el-bienestaranimalpascual-al-punto-de-venta->

Peñalyer, A. (2018). El reto de gestionar eficazmente las nuevas generaciones. *Capital Humano*. Obtenido de: [Capital humano - Documento \(uva.es\)](#)

Quinton (2021). *Sobre nosotros: Quinton*. Obtenido de Quinton: <https://quinton.es/sobre-nosotros>

Quinton (2021). *Responsabilidad Social: Laboratorios del Bienestar: Quinton*. Obtenido de Quinton Web: <https://quinton.es/responsabilidad-social/laboratorio-del-bienestar>

Rubio Díaz, S. (2019). *La comunicación interna en las medianas empresas españolas*. Recuperado de: [La comunicación interna en las medianas empresas españolas \(uva.es\)](#).

Solunion (2021). *Quienes Somos: Código Ético y de Conducta*.

Obtenido de Solunion: https://solunion.com/wp-content/uploads/2019/12/CODIGO_ETICO_ES.pdf

Solunion (2021). *Quienes somos: Solunion*. Obtenido de Solunion : <https://solunion.com/quienes-somos-valores/>

Telecom (2021). *Conozca Telecom: Somos Telecom*. Obtenido de Institucional Telecom: <https://institucional.telecom.com.ar/grupotelecom.html#e>

Twitch (2021). Explorar: Categorías. Obtenido de Twitch: [Todas las categorías - Twitch](#)

20 minutos (2018). *Brandedcontent: Powered Calidad Pascual: 20 minutos*. Obtenido de 20 minutos: <https://brandedcontent.20minutos.es/calidad-pascual-una-revolucion-en-la-alimentacion-y-la-publicidad/>

6. ANEXO.

Guión de la entrevista realizada a Mercedes de la Rosa, codirectora del Observatorio de CI e Identidad Corporativa.

1. ¿Cuáles son los principales rasgos en los que, a su juicio, se diferencian las dos generaciones más jóvenes, Y y Z, de las generaciones anteriores y que se deberían tener en cuenta a la hora de gestionar la comunicación interna?
2. Dentro de la gama de herramientas digitales: redes sociales generales (para uso personal, como Twitter), especializadas para ámbito laboral (como Yammer), o una aplicación con software especializado para una empresa en concreto, ¿cuál cree que es más adecuada como medio de comunicación en la organización, pensando en las características de las generaciones Y y Z?

3. Aunque estas generaciones están acostumbradas al uso de herramientas digitales y redes sociales, ¿piensa que es necesario impartir charlas sobre el uso adecuado de estas en el entorno laboral, planificadas para estos grupos sociales?
4. Digitalizar los procesos de comunicación en la empresa está claro que es vital hoy en día, y más, con la llegada de gente joven a la organización, pero ¿tiene la opinión de que debería de implantarse algún medio de desconexión digital en las herramientas online en el ámbito de trabajo? ¿Cree que tendría buena aceptación en las personas pertenecientes a la Generación Millennial y Centennial?
5. ¿Podría nombrar algún canal de comunicación, no digital, que pueda ser atrayente para las generaciones Y e Z?
6. Hay algún rasgo que pueda mencionar en el que se diferencien las dos generaciones citadas, si no ha hecho distinción entre ellas en las preguntas anteriores, y que se deberían tener en cuenta a la hora de la gestión de la comunicación interna para poder establecer una relación comunicativa efectiva con ellos en particular. En caso negativo, ¿puede decir alguna práctica de comunicación, que, en la mayoría de las situaciones, resultaría adaptada para dichas generaciones en conjunto?
7. ¿Cree que estas generaciones exigen más concordancia entre lo que la empresa dice qué es (la cultura que propaga) y lo qué hace (cómo gestiona su funcionamiento)? ¿Qué aspectos positivos y negativos ve en esa exigencia a la hora de planificar acciones de comunicación interna?
8. Hay casos como el de Bimbo en su campaña Sano y Salvo, que diferencian el contenido ofrecido en las sesiones formativas según generaciones ¿Conoce algún caso más que haya tenido en cuenta esta distinción? ¿Qué opina sobre esta práctica?

9. Desde su punto de vista, como experta en comunicación interna, ¿encuentra alguna nota común en los proyectos premiados en las últimas ediciones de los premios del Observatorio? De existir, ¿Cuál sería esa nota común?