Últimas tendencias de la comunicación interna en el ámbito corporativo

Análisis de la XI edición de los Premios del Observatorio de Comunicación Interna.

Elena Pardinas Duró

Máster universitario de Comunicación Corporativa, Protocolo y Eventos

TIPOLOGÍA DEL TFM: Disertación-investigación empírica

TUTORA: Esther Simancas González

DIRECTORA: Mireia Montaña Blasco

POBLACIÓN Y FECHA: Gijón, enero de 2021

Universitat Oberta de Catalunya

Índice

Índice 2
Resumen 3
Abstract 3
Introducción 4
Justificación de la propuesta 5
Objetivos 6
Preguntas de investigación 7
Marco teórico 8
Metodología 15
Análisis de los resultados 19
Conclusiones 31
Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación 34
Bibliografía 36
Anexos 38
1. ENTREVISTA CON NOVARTIS 38
2. ENTREVISTA CON GRUPO OSBORNE 42
3. ENTREVISTA CON SOLUNION 46
4. ENTREVISTA CON IBERCAJA 50
5. ENTREVISTA CON CORPORACIÓN MONDRAGON 56
6. ENTREVISTA CON MAPFRE ESPAÑA 61

Resumen

La comunicación interna es, a los ojos de diversos autores, una tendencia al alza en sí misma que dota a las organizaciones de un valor intangible esencial para lograr la captación y permanencia del talento. Una tendencia que, sin embargo, a menudo se describe como la “hermana pequeña” de la comunicación.

Mediante la revisión bibliográfica y realizando entrevistas a las personas responsables de la función de comunicación interna en las empresas galardonadas en la XI edición de los Premios del Observatorio de Comunicación Interna, esta investigación académica trata de conocer cuáles son las tendencias actuales en materia de comunicación interna en el ámbito corporativo en España. El futuro de esta disciplina vendrá marcado por la digitalización, la emoción, la sostenibilidad, el compromiso social y el auge de las redes sociales corporativas.

Su ubicación en el mapa organizacional resulta esencial para dotar a la profesión del reconocimiento que se merece. Los mandos directivos deberían ser conscientes de esta dicotomía, no superada hasta la fecha, así como de la necesidad de la llevar a cabo la segmentación de públicos internos o de la importancia de llevar a cabo la medición concreta de resultados.

***Palabras clave*:** comunicación interna, tendencias, talento, digitalización, redes sociales corporativas, segmentación, indicadores de medición.

Abstract

Internal communication is, through the eyes of several scholars, a rising trend that provides organizations with an essential intangible value to achieve employee recruitment, retention and engagement. A trend that, however, is often described as the "little sister" of communications.

Through a bibliographic review and interviews with internal communication directors in the companies awarded in the XI edition of the Internal Communications Observatory Awards, this academic research aims to find out what the current trends in corporate internal communications are in Spain. It looks like the future of this discipline will be driven by digitization, emotion, sustainability, social commitment, and the rise of corporate social media.

Its location in the organizational map is essential to give the profession the recognition it deserves. Management should be aware of this dichotomy, which has not been overcome to date, as well as the need to carry out the segmentation of internal audiences or the importance of introducing specific key performance indicators.

Keywords: internal communications, trends, associate engagement, digitization, corporate social media, target, key performance indicators.

Introducción

La comunicación interna en el ámbito corporativo sigue, en muchas ocasiones, considerándose una función prescindible. No son pocos los profesionales que la consideran la rama más denostada de la comunicación. Este fenómeno tal vez se deba a su carácter intrínseco a las organizaciones y conlleve, por ello, la falta de conocimiento y formación necesarios para su gestión por parte de los cuadros directivos.

En este contexto, trabajar en la investigación de las últimas tendencias en el ámbito de la comunicación interna corporativa resulta crucial para dotar de mayor reconocimiento a la disciplina que nos ocupa. Para ello, este trabajo estudia los casos de éxito de seis empresas españolas cuyo trabajo puntero en este ámbito ha sido galardonado en la XI edición de los Premios del Observatorio de Comunicación Interna.

Conocer y definir las tendencias actuales así como identificar los contenidos y narrativas más destacadas en las estrategias de las organizaciones innovadoras es el objetivo principal de este trabajo. En este sentido, resulta interesante poder conocer el papel que juegan los públicos objetivo y llevar a cabo la revisión de canales para saber cuáles son los más eficaces cuando se distribuye un mensaje de forma interna. Como en muchas otras disciplinas, la irrupción de las nuevas tecnologías es un fenómeno latente, e identificar sus potencialidades en este panorama resulta fundamental.

Por otra parte, esta investigación se propone también descubrir el perfil de los profesionales de comunicación interna y el posicionamiento de sus equipos en el mapa organizacional.

Con los objetivos anteriormente definidos, se lleva a cabo la revisión bibliográfica de varios autores especializados en el estudio de la materia y se realizan entrevistas a ocho profesionales que han dedicado, en todos los casos, más de diez años a la gestión y puesta en marcha de los planes de comunicación interna de grandes empresas españolas como son Novartis, Mapfre España, Ibercaja, Mondragon, Grupo Osborne y Solunion.

Cada capítulo de este trabajo, desde el marco teórico hasta la exposición de resultados, incluyendo las entrevistas realizadas, se estructura con base en cuatro ejes fundamentales: los equipos de comunicación interna en el mapa organizacional, qué se está haciendo ahora, cuáles son las últimas tendencias y cómo será el futuro de la disciplina.

Sus aportaciones más relevantes están relacionadas con la corroboración de una falta de estandarización a la hora de ubicar la función en el mapa organizacional, la identificación de los contenidos y narrativas más destacadas en la actualidad y la ausencia de indicadores de medición estandarizados a la hora de valorar las acciones llevadas a cabo por los departamentos en cuestión. Por otra parte, se lleva a cabo un análisis detallado de la antigüedad, la formación y la trayectoria profesional de las personas que ocupan los puestos de máxima responsabilidad en las áreas de comunicación interna y se verifica la importancia de las nuevas tecnologías, así como sus potencialidades especialmente en un año tan complejo como el actual en el que se ha impuesto el teletrabajo en muchas organizaciones a causa de la pandemia de COVID-19.

Justificación de la propuesta

A través del estudio pormenorizado de las últimas tendencias de la comunicación interna en el ámbito corporativo, este trabajo fin de máster (TFM) tiene como finalidad un acercamiento a los aspectos más novedosos de la realidad actual de esta disciplina mediante la investigación empírica.

Tomando como punto de partida el trabajo de Verazzi y Cuenca (2020) acerca de las retóricas del siglo XXI, se busca dar respuesta a cuáles son las tendencias actuales en el ámbito de la comunicación interna desde el punto de vista práctico. Se trata de una cuestión que, si bien se había formulado antes, no está recogida académicamente a tales efectos en el momento actual. La bibliografía encontrada hasta la fecha propone en muchas ocasiones ejemplos considerados "casos de éxito", pero que no siempre emplean tendencias novedosas.

La autora, motivada por su interés personal en materia de comunicación interna corporativa y con conocimientos previos en dicho medio, lleva a cabo la elección de este tema que considera actual y de gran interés por las posibilidades que, a priori, ofrece su estudio. Se trata de una temática que le resulta familiar por haber realizado sus primeras prácticas empresariales en el Departamento de Comunicación Interna de BNP Paribas España en Madrid tras finalizar el Grado en Comunicación Audiovisual. Considera, además, que la realización de este TFM puede tener un impacto muy positivo en el desarrollo de sus competencias profesionales.

Por otra parte, sus experiencias laborales posteriores en diferentes departamentos de Comunicación y *Marketing* como el Institut Français de Madrid, la Galería Gema Llamazares y la Facultad Padre Ossó le han llevado a comprobar la importancia de la comunicación interna en las organizaciones y la escasa presencia de la misma en ellas.

Objetivos

Tal y como se describe en el apartado anterior, el objetivo principal de esta investigación es conocer **cuáles son las tendencias actuales en materia de comunicación interna en el ámbito corporativo en España** con base en las empresas ganadoras de los XI Premios del Observatorio de Comunicación Interna (OCI).

A partir de este objetivo principal, contaríamos con los siguientes objetivos secundarios:

• Determinar el papel que juegan los públicos objetivo (*target*) de las acciones de comunicación interna en las nuevas tendencias.

• Decubrir qué tipo de contenidos y narrativas son las más destacadas dentro de las estrategias de comunicación interna de empresas innovadoras al respecto.

• Examinar las potencialidades de las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo.

• Identificar el perfil de los profesionales de comunicación interna y el posicionamiento de los equipos en las organizaciones.

• Revisar cuáles son los canales más empleados y su eficacia en la distribución de mensajes internos.

Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que guían la revisión de la literatura específica sobre el objeto de estudio en cuestión, es decir, las últimas tendencias de comunicación interna en este trabajo son:

1) **¿Tiene protagonismo el target en la definición de las acciones de comunicación interna actuales?**

2) **¿Qué contenidos son los que más interesan a los públicos internos?**

3) **¿En qué lugar (respecto al resto de departamentos) se sitúan los equipos de comunicación interna y qué formación tienen sus miembros?**

4) **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo?**

5) **¿Cuáles son los canales más eficaces para distribuir un mensaje internamente?**

Marco teórico

De acuerdo con la bibliografía explorada hasta la fecha, y teniendo en cuenta los objetivos señalados, se toma la decisión de abordar la cuestión teórica desde cuatro vertientes diferentes: los equipos de comunicación interna en el mapa organizacional; qué se está haciendo ahora; qué consideramos tendencias en comunicación interna; por último, el futuro de la comunicación interna.

Los equipos de comunicación interna en el mapa organizacional

Uno de los puntos clave que plantea este trabajo es descubrir cuál es el perfil de los profesionales de comunicación interna así como el posicionamiento de los equipos en las organizaciones. Por ello, lo primero que vamos a analizar es el **lugar que ocupan los equipos de comunicación interna en el mapa organizacional**.

En primer lugar debemos pensar en el departamento o la función de comunicación interna como tal y su ubicación dentro del organigrama empresarial. Tal y como señalan Cuenca y Verazzi (2020: 49), *"el departamento de Comunicación Interna no sabe de patrones ni de estandarizaciones, (…) existen miles de maneras de estructurar la función, de entender el alcance o la posición y de evaluar el aporte que se realiza."* Explican que, en la práctica, existen diversas combinaciones a la hora de ubicar la función de comunicación interna: puede ser un departamento propio, un área dentro de Comunicación, o una función dentro del departamento de Recursos Humanos. En empresas pequeñas, pueden incluso llevarla los propios dueños de las empresas. En definitiva, no existe un consenso acerca de las responsabilidades que debe asumir la comunicación interna ni quién debe asumirlas. No existe siquiera consenso acerca de dónde debe ubicarse esa función.

Añaden los autores además que, sin embargo, es interesante entender también que, en función de quién asuma estas responsabilidades, el enfoque varía. Así, cuando Recursos Humanos es quien gestiona la comunicación interna, el centro de sus preocupaciones lo ocupa la persona, los colaboradores; si lo hace Comunicación, en lugar de trabajar el «sentido de pertenencia» (orgullo de pertenecer a cierta comunidad), se trabaja el «sentido de referencia» (orgullo por la marca y la empresa de cara a la sociedad). En cualquier caso,

> independientemente de quién se encargue de esta función dentro de la empresa, el éxito de la comunicación dependerá esencialmente y en gran medida de la actitud de la alta dirección, de su compromiso y de cuánto y cómo habiliten la gestión (Cuenca y Verazzi, 2018: 45).

Cuenca y Verazzi (2018) comparten un estudio que determina que aproximadamente un 50% de las empresas contiene la función de la comunicación interna en la dirección de Comunicación y, cerca de un 30% la contiene en Recursos Humanos. Las demás empresas la ubican en áreas como la de Marketing o relaciones públicas, entre otras.

En segundo lugar, dado que la bibliografía existente muestra la falta de claridad acerca de dónde se ubica la función de comunicación interna, resulta primordial también tratar de averiguar quiénes son las personas que desempeñan esta función en las organizaciones.

Así, en relación al perfil del profesional de comunicación interna, Cuenca (2017) apunta que una buena candidatura tiene que reunir una serie de rasgos personales: sociabilidad, discreción, tranquilidad, organización, anticipación, atención a los detalles, capacidad analítica, dinamismo para el trabajo en equipo; competencias clave como la planificación, la iniciativa, la visión de negocio, la comunicación verbal y no verbal y el compromiso con la organización; así como competencias técnicas relacionadas con sus conocimientos (análisis DAFO, entornos informáticos, expresión oral y escrita, etc.). Señala por otra parte que la comunicación interna

> no es patrimonio de especialistas, sino que concierne a todos los integrantes de la empresa: a la coalición dominante y a los cuadros directivos, que tienen que abandonar la idea de que la información es un poder que conviene guardar para sí mismos (Cuenca, 2017: 28).

Por su parte, De Salas (2016) realiza un análisis muy interesante en relación a la necesidad de que el puesto de director de Comunicación forme parte del cuadro directivo para dotar de mayor importancia y reconocimiento a la profesión. Considera que la existencia de un director de Comunicación estratega supone un cambio en la filosofía de la empresa y que su figura y estrategia debe aunar la relación con inversores, el marketing estratégico y la publicidad, los asuntos corporativos, la reputación corporativa, la comunicación, la sostenibilidad del negocio y las operaciones, la marca e identidad y la generación de contenidos.

No detallan los autores citados la antigüedad de la que gozan los departamentos cuyo ámbito específico sea la comunicación interna ni desde cuándo se emplea este término a cuando esta función cuando está contenida en otros departamentos organizacionales. En este sentido, las cuestiones que a priori resultan interesantes de abordar en la investigación cualitativa estarían relacionadas con: conocer la formación específica de las personas que dirigen los departamentos o que desempeñan la función de comunicación interna, saber en qué lugar se sitúa esta área en el mapa organizacional y conocer su antigüedad.

¿Qué se está haciendo ahora?

Para conocer el papel que juegan los públicos objetivo (*target*) de las acciones de comunicación interna en las nuevas tendencias y revisar cuáles son los canales más empleados y su eficacia en la distribución de mensajes internos cabe preguntarse: **¿qué se está haciendo ahora?**

Coll Rubio (2017) lleva a cabo un análisis completo acerca de las herramientas y los canales de comunicación interna. Su clasificación incluye aquellas herramientas referentes al proceso de acogida (manual d bienvenida, jornadas de acogida y mentoría), de comunicación oral (discurso, entrevista y reunión), de comunicación escrita (carta del presidente, cartelería y folletos, comunicaciones telemáticas, tablón de anuncios, buzón de sugerencias, blogs y wikis, encuestas y manuales), a los medios de comunicación interna (revistas internas, boletines de noticias, libros, audiovisuales corporativos y portal del trabajador) y a la organización de eventos (convenciones, celebraciones, seminarios, jornadas de puertas abiertas, construcción de equipos, ludificación, voluntariado corporativo, premios y concurso de ideas). No señala la autora sin embargo cuáles son aquellas herramientas o aquellos canales cuya tendencia está en auge en la actualidad,

por lo que entendemos que las organizaciones siguen empleando los que consideren oportunos dentro de este listado o de otro carácter que no se encuentren contenidos en el mismo. Tampoco realiza la valoración de cuáles son los más eficaces para la distribución de un mensaje, por lo que se entiende que dependerá de la organización que lo emita, aspecto que resulta muy interesante en esta investigación.

En lugar de canales de comunicación interna, De Salas (2016) habla de medios y menciona los más tradicionales (soporte escrito), los medios audiovisuales, los medios digitales e interactivos - en los que engloba el correo electrónico, la intranet, la mensajería instantánea y la Comunicación 2.0.-. En respuesta a qué se está haciendo ahora, la Comunicación 2.0 es la clave del asunto.

> La Comunicación 2.0. es la que promueve un cambio cultural y empresarial y se convierte en una oportunidad, ya que cumple con la función primordial de integrar a las personas con los objetivos de su empresa, facilitando una cultura corporativa 2.0, en la que no se habla de empleados, se habla de colaboradores, y no trata de lograr competencia entre personas sino colaboración. (De Salas, 2016: 150)

En esta nueva cultura digital, explica De Salas (2016) que la persona puede adquirir visibilidad en su organización, que le reconoce el trabajo bien hecho, su esfuerzo, dedicación y creatividad ante sus compañeros en un entorno de colaboración más que de competencia. Analiza, además, en profundidad la presencia de las redes sociales corporativas como un fenómeno novedoso cuyo mayor beneficio potencial se sitúa en los aspectos ligados a la persona y a la creación de una inteligencia colectiva, como objetivo principal, en función de variables psicosociales como el comportamiento, la persona y el ambiente. Conocer el papel de las nuevas tecnologías en la comunicación interna de define pues como pregunta cuestión clave de esta investigación.

Por su parte, Verazzi y Cuenca (2020) estudian los casos prácticos de seis organizaciones diferentes: la PYME IJ International Legal Group, Natura, Bayer, Cofidis, Telefónica y Novartis. Como ejemplo de eficacia de un canal a la hora de distribuir mensajes internos, conocemos el logro de Telefónica conectando a 120.000 empleados en un solo lugar. Con el objetivo de empoderar a las personas, se implementó *Workplace* de Facebook, una *app* potente en móviles, con la posibilidad de compartir contenidos rápidamente y realizar *streamings*. El resultado de esta implementación fue exitoso: 17 países implicados, un 80% de adopción después de ocho meses desde el lanzamiento y más de 7.000 grupos creados.

Cuando pensamos en qué se está haciendo ahora, pensamos en los canales utilizados, pero también en los públicos y su segmentación, en los contenidos y en la asiduidad con la que se emiten los mismos. El caso de Bayer Argentina (1.700 empleados), a pesar de pecar de no ser actual (2005) y no ser un caso desarrollado en España, destaca por su ejemplaridad. La empresa se marcó como objetivo seguir optimizando la agilidad y la innovación; para ello creó el proyecto *+Simple*, que no era una campaña de comunicación al uso sino que implicaba un cambio cultural. El proyecto estuvo en curso hasta 2015 y llevó a la acción a todos los empleados, sin importar el nivel jerárquico. Se desarrolló en dos etapas: la primera, una etapa de escucha con entrevistas personalizadas y presenciales a partir de las cuales se definió el mensaje central y se generó una marca; la segunda, comenzó un año después del lanzamiento y en ella se organizó un *Family Day* para colaboradores para realizar una pieza audiovisual. El

anclaje emocional con los hijos de los empleados fue la clave de la continuidad del programa. Además del medio audiovisual también se emplearon otros canales, como las gráficas ambientales, un evento masivo en el que se aprovechó cada detalle, se realizaron juegos y *workshops* y se emplearon los medios internos habituales para publicar que el cambio *+Simple* era posible.

El caso anterior no es solo un claro ejemplo de la importancia que adquieren los públicos objetivo en las acciones de comunicación interna, sino que pone de manifiesto el valor de hacer que los colaboradores sean los protagonistas de las propias campañas realizadas en las compañías. *+Simple* se replicó en los cuatros países del Cono Sur con éxito, alcanzando una participación de 1.800 personas en todas las sedes Bayer durante el evento inicial. Cuestiones como conocer la importancia que adquiere el público en el diseño de las acciones de comunicación interna, la presencia o ausencia de la segmentación y la frecuencia con la que se emiten comunicaciones resultan también relevantes para el objeto de estudio.

Cuenca y Verazzi (2018) determinan que el concepto primordial gracias al cual las organizaciones son capaces de hacer frente a retos y desafíos mediante la comunicación interna es la estrategia, pero antes se debe conocer y escuchar a la organización.

En su tesis, De Salas (2016) propone reconocer los contenidos según los diversos ámbitos de la comunicación interna en las organizaciones. Habla así de cuatro ámbitos: información (normas datos que permiten que la organización funciones de acuerdo al objetivo definido), divulgación (novedades y elementos que buscan captar a las personas, convencerlos, persuadirlos y sumar su voluntad a los fines de la organización), formación y socialización (ámbito que tiene por meta reforzar la cultura organizacional) y participación (ámbito destinado a que a cada uno se le dé la palabra, se exprese y se le muestre reconocimiento). La bibliografía revisada, si bien nos ofrece diversas clasificaciones del contenido de la comunicación interna, no señala cuáles son los contenidos que mayor interés generan entre los colaboradores.

Tendencias en comunicación interna

La tercera vertiente desde la cual se aborda la cuestión teórica corresponde al objetivo de identificar qué tipo de contenidos y narrativas son los más destacados dentro de las estrategias de comunicación interna de empresas innovadoras al respecto, es decir, **cuáles consideramos que son las tendencias actuales**.

Señalan Verazzi y Cuenca (2020) la importancia de contemplar a las nuevas generaciones a la hora de identificar las retóricas del siglo XXI puesto que la generación Z (aquellos que se criaron con Google y Youtube) empieza a formar parte del ámbito laboral y los *millenials* están modificando la forma de actuar de las empresas, buscando empresas que giren alrededor de las personas y no solamente del negocio.

Entre las retóricas del siglo XXI señaladas por estos autores se encuentra el valor de la experiencia. Es necesario que las comunicaciones internas se adapten al mundo exterior para conectar con el público interno, tal y como lo expresan: *"ya no alcanza con informar, con hacer campañas, hay que contar historias, lograr que sean proactivos y hacer que vivan el relato organizacional. Hay que hacerlos partícipes"* (Cuenca y Verazzi, 2020:

121). Por otra parte, destacan la tendencia de lo audiovisual, lenguaje multisensorial que se considera en su punto cumbre. Su uso en comunicación interna no es nuevo, pero la práctica muestra que la tendencia está al alza.

Las narrativas *transmedia* también están en auge, se trata de un *"tipo de relato en el que los mensajes (o la historia) se despliegan a través de múltiples medios y plataformas de comunicación y en el cual una parte de los consumidores asumen un rol activo en el proceso de expansión"* (Cuenca y Verazzi, 2020: 126). En comunicación interna se trata de canales que cooperan entre sí para construir un gran relato.

Los mismos autores destacan, por último, el juego o *gamification* y las redes sociales corporativas. El juego se emplea con el fin de comunicar de una forma innovadora, romper barreras y generar relaciones auténticas. Las redes sociales corporativas deciden adoptarse como canal de comunicación interna principalmente por dos motivos: visibilidad y asociación para las personas, y persistencia y editabilidad para los contenidos. Permiten construir puentes entre personas y equipos y se asocia a una informalidad simbólica, por lo que tiene sentido en culturas empresariales horizontales.

Un análisis similar lleva a cabo Cuenca, 2017:

> Las tendencias que ahora mismo tienen muy presentes las agencias y los profesionales en comunicación interna, muy influenciados por las nuevas tecnologías , son, entre otras, la creación e implementación de redes sociales internas y aplicaciones de móvil, la importancia y voluntad de contribuir a la reputación de las organizaciones, así como la emergencia del concepto del trabajador como brand ambassador, la marca empleado (employer branding) y la employer value proposition (EVP) (Pg. 65).

De Salas (2016) habla de la comunicación interna en la actualidad como herramienta de gestión del cambio refiriéndose a la misma como la vía más adecuada para lograrlo. Para ello es necesario que haya coherencia y orden en las acciones, actores, mensajes y tiempos en los que se lleve a cabo, organizado mediante un plan de comunicación.

Contamos pues con seis tendencias documentada en comunicación interna: el valor de la experiencia, lo audiovisual, la ludificación, el *transmedia*, las redes sociales internas y la propuesta de valor al empleado. Cabe investigar si estas tendencias son las que a efectos prácticos están teniendo mayor auge en las organizaciones españolas actualmente, cómo surgen las tendencias actuales, qué impacto tienen, a través de qué indicadores se miden y cuál es la implicación de los colaboradores en las acciones más novedosas.

El futuro de la comunicación interna

Finalmente, nos preguntamos: **¿cómo será el futuro de la comunicación interna?** Es el momento de identificar las potencialidades de las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo.

Son varios los autores que tratan de definir y analizar la línea que seguirá la comunicación interna durante los próximos años. Mientras que unos determinan cuáles

son las asignaturas pendientes de esta disciplina, otros hablan de sus posibilidades para mejorar notablemente la estrategia de las organizaciones.

Cuenca y Verazzi (2020) trazan lo que denominan «el mapa de la comunicación interna». En él, identifican los retos más inmediatos de esta disciplina que, de forma resumida serían:

- Dado que la compensación y los beneficios son aspectos valorados a la hora de evaluar la satisfacción en el trabajo, será necesario tener en cuenta a las nuevas generaciones de trabajadores (*millenials* y *xennials*), más creativos, pero con menor compromiso hacia la organización.

- La transformación digital de las empresas que modifica los modelos de trabajo, facilitando una comunicación inmediata, instantánea, directa y segura.

- La tecnología, que promueve la comunicación horizontal. Ejemplo de ellos son las redes sociales corporativas, cuyas cualidades deberían adoptar las organizaciones. La aplicación de la tecnología puede resultar costosa, pero sus resultados siempre son positivos.

- La necesidad de plantear las acciones de comunicación interna desde un lugar estratégico que permita su medición.

- Luchar contra la *infoxicación* que tantas empresas padecen: es necesario equilibrar la cantidad de información que fluye por la empresa.

Reconoce Cuenca (2017) la comunicación interna como una tendencia al alza en sí misma, una función estratégica que dota a las organizaciones de valor y capital intangible a la hora de atraer y retener el talento. Destaca la necesidad de crear contenidos más visuales dado que obtienen un 94% más de visitas que los contenidos escritos, señala la falta de herramientas de medición y la necesidad de encontrar indicadores para ello, el uso de la ludificación como herramienta clave, las actividades colaborativas y la participación del trabajador. Por otra parte, hace referencia a la propuesta de valor (EPV) que la organización hace al empleado como punto clave del futuro de la comunicación interna, una estrategia para retenerlo en la compañía en cuestión. Finalmente señala la necesidad de la investigación acerca de lo que el empleado quiere y necesita para planificar las estrategias en función de ello. Para Cuenca, la comunicación tradicional sigue siendo el canal preferido y más efectivo, haciendo referencia al *face to face* y al *storytelling*.

Fernández (2007) analiza el presente y el futuro de la gestión de la comunicación interna. Concluye que la disciplina que nos ocupa no ha alcanzado todavía el estatus que le corresponde en todo tipo de organizaciones y que su gestión es la gran asignatura pendiente de las organizaciones. Deja patente, además, la necesidad de una planificación previa debido al cambio de paradigma organizacional que implican las nuevas tecnologías de la información. En las conclusiones de su tesis doctoral, afirma que las TIC son una oportunidad para cambiar la comunicación interna, que los principales medios son el correo electrónico y la web y que el futuro de los portales apuntaba a la personalización de los contenidos.

Coinciden todos los autores mencionados en que la comunicación interna es una tendencia en auge en sí misma, que todavía no ocupa la posición que debe dentro de las organizaciones. Si bien resulta difícil predecir cuáles serán las próximas tendencias, el contexto actual nos lleva a repensar las acciones que hasta el momento se venían desarrollando y a preguntarnos qué es lo que los colaboradores esperan de las organizaciones con el fin de que estas puedan no solamente atraerlos, sino retenerlos.

Metodología

Para obtener resultados que ayuden a resolver las preguntas previamente formuladas en esta investigación y alcanzar los objetivos del trabajo se recurre al **método cualitativo**. Se lleva a cabo la recogida de experiencias y percepciones personales a través de entrevistas para lograr un entendimiento más profundo del tema que abordamos, esto es, sobre cuáles son las últimas tendencias de comunicación interna en el ámbito corporativo.

Así pues, la técnica de recogida de datos que se utiliza para realizar dicha investigación son las **entrevistas semiestructuradas**, diseñando previamente la investigadora un guión de preguntas pero tendrá la libertad de introducir otras preguntas en función de las respuestas de la persona entrevistada (Gaitán-Moya y Piñuel-Raigada, 1988).

Se toman como muestra las empresas ganadoras de los XI Premios del Observatorio de Comunicación Interna (OCI) con el fin de obtener diferentes perspectivas y los puntos de vista de los participantes, siendo estas:

1. Novartis, premiada a Mejor Campaña de Comunicación Interna gracias "Novagrammers".

2. Mapfre España, reconocida a la Mejor Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio y la Transformación.

3. Ibercaja, que se lleva el premio a la Mejor Práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE y la gestión responsable por su iniciativa ImPULSO Solidario.

4. Mondagrón, como la Mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la Comunicación Interna gracias a su proyecto "Humanity at Music".

5. Grupo Osborne, con el premio a la Mejor herramienta de Comunicación Interna gracias a la app de comunicación interna para los colaboradores "DirectOs".

6. Laboratorios Quintón, elegida en la categoría de Mejor Práctica de Comunicación Interna en Pymes con su proyecto "Quinton Laboratorio del bienestar".

7. Solunion, en la categoría Mejor Práctica de Comunicación Interna en LATAM de menos de 500 empleados con "Impulso Compliance".

Para contactar con estas empresas, se establece relación con el Observatorio de Comunicación Interna, que no puede facilitar los datos de los participantes para la investigación. Se asiste entonces a la entrega de premios virtuales a través de la plataforma Zoom que realiza el OCI para conocer los nombres de las personas responsables de cada acción el 19 de noviembre de 2020.

Posteriormente, se establece un primer contacto a través de LinkedIn, satisfactorio en la mayor parte de los casos. A partir de ese momento, el correo electrónico pasa a ser el medio de comunicación principal. Por su parte, las entrevistas tuvieron una duración aproximada de una hora y se llevaron a cabo a través de la plataforma que la empresa desease: Novartis a través de videollamada de WhatsApp, Grupo Osborne e Ibercaja a

través de Microsoft Teams, Solunion a través de correo electrónico y Corporación Mondragon mediante llamada telefónica. A continuación se indica la fecha, duración, plataforma y persona a la que se entrevistó en cada caso en particular:

ENTREVISTAS EMPRESAS GANADORAS						
XI PREMIOS DEL OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA						
Nombre de la organización	Forma de contacto	Plataforma de la entrevista	Persona(s) entrevistada(s)	Fecha de la entrevista	Hora de la entrevista	Duración de la entrevista
NOVARTIS	Correo electrónico	Videollamada de WhatsApp	**María Luisa Benlloch Cama** Responsable de CI	20.11.2020	17:00 h	40 min.
GRUPO OSBORNE	LinkedIN	Microsoft Teams	**Andrés Velasco Álvaro** Director de RR.HH.	26.11.2020	10:00 h	35 min.
SOLUNION	LinkedIN	Correo electrónico	**Eva Muñoz Navascués** Directora Corporativa de Comunicación ---------- **Ruth Pérez Acosta** Directora Corporativa Legal y Compliance	01.12.2020	11:00 h	-
IBERCAJA	LinkedIN	Microsoft Teams	**Esther Burges Plasencia** ---------- **Lorena Pastor Rodríguez** CI y Experiencia de Empleado	01.12.2020	17:30 h	1 h 30 min.
CORPORACIÓN MONDRAGÓN	LinkedIN	Llamada telefónica	**Javier Marcos** Director de Comunicación	15.12.2020	15:30 h	45 min.
MAPFRE ESPAÑA	LinkedIN	Correo electrónico	**Pilar Abad Cornago** Comunicación Interna	22.12.2020	10:10 h	-

Fuente: *Elaboración propia*.

Pese a estar inicialmente planteada, no se consigue llevar a cabo la entrevista con Laboratorios Quinton. A continuación se exponen las formas de contacto y los motivos por los que no ha sido posible contar con su colaboración:

Nombre de la organización	Forma de contacto	Número de veces que se ha contactado	Argumentos
LABORATORIOS QUINTON	Correo electrónico y llamada telefónica	9 veces	Entrevista demasiado extensa, falta de tiempo para responder.

Fuente: *Elaboración propia*.

Con base en la investigación del marco teórico, se diseñan las preguntas de la entrevista y se decide estructurarla en cuatro bloques: el equipo de comunicación interna, sus acciones, la iniciativa premiada por el OCI y el futuro de la comunicación interna. Así pues, las preguntas que servirán como base para las entrevista, aunque con modificaciones en función de la compañía, son:

Primera parte: EL EQUIPO

1.1. Presentación de la persona entrevistada.

1.2. Hablemos sobre el equipo de comunicación interna (CI) , ¿en qué lugar (respecto al resto de departamentos / mapa organizacional) se sitúa el equipo?

1.3. ¿Desde cuándo existe este departamento?

1.4. ¿Cuántas personas forman el departamento y qué formación tienen sus miembros?

Segunda parte: LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA

2.1. Cuando se define una acción de CI, ¿qué importancia tiene el público al que se dirige?

2.2. ¿Se lleva a cabo la segmentación de públicos?

2.3. Por experiencia, ¿qué contenidos son los que más interesan a los públicos internos?

2.4. ¿Cuáles son los canales más eficaces para distribuir un mensaje internamente?

2.5.¿Con qué frecuencia emite comunicaciones este departamento?

2.6. ¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo?

Tercera parte: LA INICIATIVA PREMIADA POR EL OCI

3.1, ¿En qué consiste la iniciativa premiada por el Observatorio de Comunicación Interna (OCI)?

3.2. ¿Cómo surge la idea? ¿Se trabaja a partir de un objetivo?

3.3. ¿Cuál ha sido el impacto generado por esta acción?

3.4. ¿Qué implicación han tenido los colaboradores en la iniciativa?

3.5. ¿Qué indicadores de medición se han tomado como referencia?

Cuarta parte: EL FUTURO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

4.1. ¿Cómo será el futuro de la CI?

4.2. ¿Qué tendencias de la CI consideras interesantes para trabajar en el futuro?

4.3. ¿Algún referente que consideres protagonista del cambio?

4.4. ¿Consideras que las acciones de CI son clave a la hora de atraer y retener talento?

Análisis de los resultados

A continuación se lleva a cabo un análisis detallado de las entrevistas realizadas a las organizaciones galardonadas en la XI edición de los Premios del Observatorio de Comunicación Interna con el objetivo de categorizarlas, buscar puntos en común, conceptos clave y principales diferencias en las mismas. Dicho análisis se organiza atendiendo a los 4 bloques de la entrevista.

1) El equipo de comunicación interna

1.1. Presentación de la persona entrevistada

Todas las entrevistas realizadas se iniciaron solicitando a la persona entrevistada que se presentase, relatando su antigüedad en la organización y su trayectoria profesional. A partir de esta pregunta se obtienen los siguientes datos:

EL EQUIPO DE COMUNICACIÓN INTERNA			
1.1. Presentación de la persona entrevistada.			
Nombre de la organización	Persona entrevistada	Antigüedad en la organización	Trayectoria profesional
NOVARTIS	María Luisa Benlloch Cama	29 años	Comunicación interna, comunicación externa y RSC.
GRUPO OSBORNE	Andrés Velasco Álvaro	35 años	Proyectos de reingeniería, dirección industrial, logística, compras y RR.HH.
SOLUNION	Eva Muñoz Navascués	8 años	Redacción periodística, maquetación y comunicación corporativa.
SOLUNION	Ruth Pérez Acosta	3 años	Asesoría jurídica, abogacía, *compliance*.
IBERCAJA	Esther Burges Plasencia	33 años	Informática, RR.HH., Comunicación corporativa, comunicación interna, experiencia del empleado.
IBERCAJA	Lorena Pastor Rodríguez	13 años	Administración, finanzas, ciencias empresariales, RR.HH. y comunicación interna.
CORPORACIÓN MONDRAGON	Javier Marcos	31 años	Publicidad, comunicación externa y comunicación interna.
MAPFRE ESÀÑA	Pilar Abad Cornago	27 años	Comunicación corporativa, periodismo, diseño gráfico, audiovisual, RR.HH.

Tabla 1. Información acerca de las personas entrevistadas.
Fuente: elaboración propia.

Tal y como muestra el gráfico 1, se concluye que: un 25% llevaba menos de 10 años, un 13% entre 10 y 20 años, un 25% entre 20 y 30 años y un 38% entre 30 y 40 años:

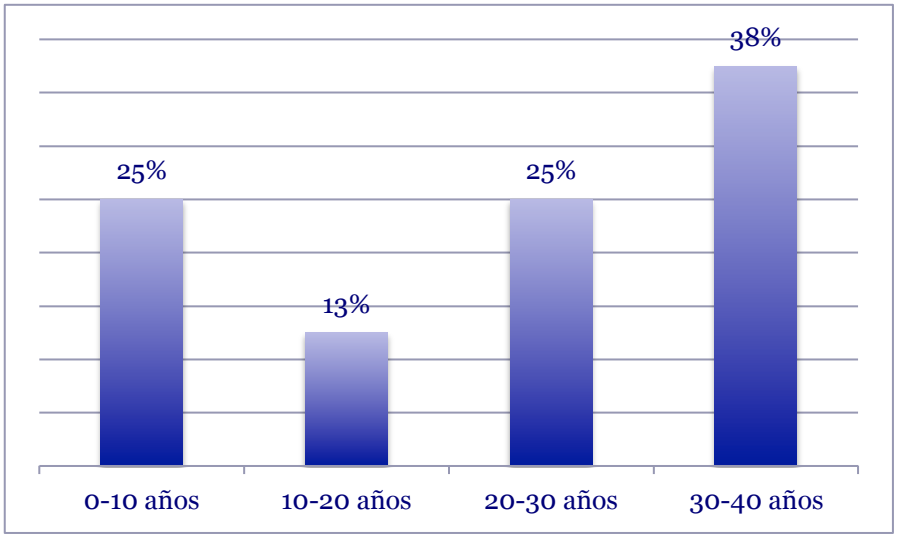

Gráfico 1. Antigüedad en la empresa de las personas entrevistadas
Fuente: *Elaboración propia*.

Por otra parte, se observa que los ámbitos en los que se han desarrollado las carreras profesionales de las personas entrevistadas son la comunicación interna, la comunicación externa, la comunicación corporativa, el periodismo, la publicidad, la responsabilidad social corporativa, los recursos humanos y otras actividades. El siguiente gráfico muestra en porcentajes los ámbitos en los que se desarrolla la actividad profesional de las personas entrevistadas:

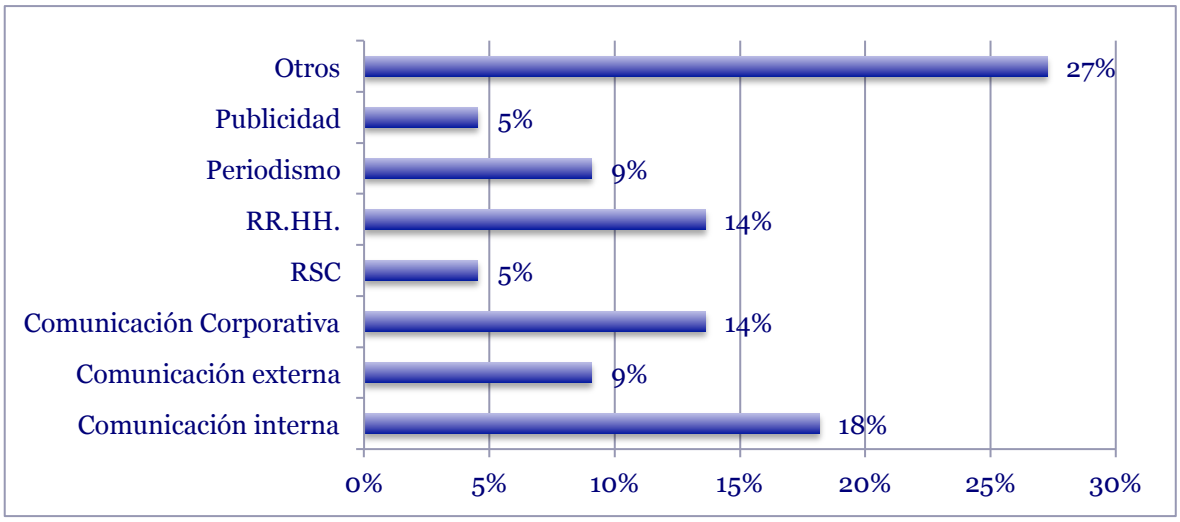

Gráfico 2. Ámbitos en los que se desarrolla la trayectoria profesional de las personas entrevistadas
Fuente: *Elaboración propia*.

1.2. Hablemos sobre el equipo de comunicación interna (CI) , ¿en qué lugar (respecto al resto de departamentos / mapa organizacional) se sitúa el equipo?

La función de comunicación interna carece de un lugar específico en el que ubicarse dentro del mapa organizacional. De acuerdo con las entrevistas realizadas, vemos que lo

más habitual es enmarcarla o bien en los departamentos de Recursos Humanos, o bien en los departamentos de Comunicación.

EL EQUIPO DE COMUNICACIÓN INTERNA			
1.2. Ubicación de la función de comunicación interna en el mapa organizacional			
Nombre de la organización	Nombre actual del departamento donde se ubica la función de comunicación interna	Año de formación	Nombres previos de las áreas donde se ubicaba la comunicación interna
NOVARTIS	Departamento de Comunicación	2005	-
GRUPO OSBORNE	Departamento de RR.HH.	2003	-
SOLUNION	Área Corporativa de Comunicación	2013	-
IBERCAJA	Departamento de RR.HH. Comunicación Interna y Experiencia de Empleado	2018	Estudios, Calidad y Comunicación de Recursos Humanos
CORPORACIÓN MONDRAGON	Departamento de Comunicación	2010	Departamento de Comunicación Interna
MAPFRE ESPAÑA	Departamento de RR.HH.	1991	-

Tabla 2. Información sobre la ubicación de la función de comunicación interna en el mapa organizacional. Fuente: elaboración propia.

1.3. ¿Desde cuándo existe este departamento?

Como se observa en la Tabla 2, el año de formación de los departamentos en los que se ubica la función de comunicación interna se sitúa por lo general entre los años 2003 y 2018, a excepción de MAPFRE España que lo sitúa en 1991.

1.4. ¿Cuántas personas forman el departamento y qué formación tienen sus miembros?

El número de personas dedicadas a la comunicación interna en las organizaciones de gran tamaño varía mucho según la ubicación de la función. Si se ubica en el departamento de RR.HH., habitualmente no existe una persona dedicada a la misma sino que las tareas se comparten entre varias personas; si forma parte del área de comunicación, es más probable que una sola persona sea la encargada de responsabilizarse de esta función.

Por otra parte, tres de las seis organizaciones entrevistadas cuentan con trabajadores externos a la compañía que realizan algunas funciones relacionadas con la comunicación interna. Se trata, normalmente, de personal perteneciente a agencias de relaciones públicas o marketing.

A continuación se exponen los números relativos a la cantidad de trabajadores externos e internos que forman parte de cada empresa y las áreas de su formación:

EL EQUIPO DE COMUNICACIÓN INTERNA			
1.4. Personal que forma el departamento / área de comunicación interna			
Nombre de la organización	Número de trabajadores internos	Número de trabajadores externos	Áreas de formación
NOVARTIS	1	2	Comunicación interna, comunicación externa, protocolo, relaciones públicas y RSC.
GRUPO OSBORNE	7	0	Ingeniería y RR.HH.
SOLUNION	3	0	Periodismo y comunicación corporativa.
IBERCAJA	4	0	Administración, finanzas, ciencias empresariales, RR.HH. y comunicación corporativa.
CORPORACIÓN MONDRAGON	1	3	Publicidad, comunicación externa y comunicación interna.
MAPFRE ESPAÑA	2	1	Comunicación corporativa, periodismo, diseño gráfico, audiovisual, RR.HH.

Tabla 3. Información acerca del personal que forma el área de comunicación interna.
Fuente: elaboración propia.

2) Las acciones de comunicación interna

2.1. Cuando se define una acción de CI, ¿qué importancia tiene el público al que se dirige?

Las seis empresas tomadas como muestra de este estudio coinciden en que es vital conocer el público al que se dirigen a la hora de diseñar una acción de comunicación interna. Ejemplo de ello son las siguientes respuestas:

- Novartis reconoce la influencia de los perfiles más jóvenes puesto que adapta a ellos su forma actual de comunicar: digitalización, comunicaciones más breves y prioridad al vídeo como forma de expresión.

- Grupo Osborne tiene en cuenta la multiculturalidad de sus colaboradores ya que cuenta con presencia en países como China, Estados Unidos, España o Alemania.

- Solunion considera a sus trabajadores su activo más valioso y su público principal.

- Ibercaja tiene en cuenta la edad media de sus empleados y su antigüedad en la compañía.

- Corporación Mondragón se centra en el perfil industrial de la mayor parte de sus colaboradores a la hora de pensar los mensajes.

- Mapfre España también aplica el principio de transparencia y si alguna comunicación es de impacto general, la transmite a toda la organización sin delegar en la dirección de cada área la difusión del mensaje.

2.2. ¿Se lleva a cabo la segmentación de públicos?

Todas las compañías entrevistadas llevan a cabo la segmentación de públicos en mayor o menor medida: Novartis realiza la segmentación por tipo de trabajo realizado, Grupo Osborne la lleva a cabo por equipos a través de sus tres herramientas principales de comunicación interna (reuniones cara a cara, *app* e *intranet*), Ibercaja segmenta en función del producto que vaya a posicionar y del público objetivo, Corporación Mondragon segmenta las comunicaciones según el soporte y el público y Mapfre España analiza el tipo de información para segmentar y poder adaptar el mensaje a cada colectivo y a cada canal de comunicación. Únicamente Solunion reconoce que la mayor parte de sus campañas son globales.

2.3. Por experiencia, ¿qué contenidos son los que más interesan a los públicos internos?

A continuación se detallan los contenidos que, según los responsables de comunicación interna de las compañías entrevistadas, tienen más éxito entre sus públicos:

LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA	
1.4. Los contenidos más interesantes para los públicos internos	
Nombre de la organización	Tipo de contenido
NOVARTIS	Comunicados del Presidente, RSC, y noticias informales.
GRUPO OSBORNE	Comunicaciones de la cuenta de resultados y relacionados con sus marcas.
SOLUNION	Aquellos con un enfoque emocional: reconocimiento de equipos, testimonios de personas y casos de éxito.
IBERCAJA	Los que tienen factor un factor más emocional y en los que los empleados pueden tener una participación activa.
CORPORACIÓN MONDRAGON	Mensajes institucionales y RSC.
MAPFRE ESPAÑA	Comunicaciones del CEO y noticias emocionales.

Tabla 4. Información acerca de los contenidos más interesantes para los públicos internos.
Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la Tabla 4, destacan los contenidos que apelan a las emociones de sus públicos, los vinculados con la responsabilidad social corporativa y aquellos que resultan relevantes por afectar directamente al día a día de los trabajadores (cuentas de resultados, comunicaciones del CEO, etc.)

2.4. ¿Cuáles son los canales más eficaces para distribuir un mensaje internamente?

Las compañías entrevistadas señalan diversos canales como los más eficaces a la hora de distribuir un mensaje de forma interna: el correo electrónico, las aplicaciones móviles, la intranet, las reuniones presenciales, los webinars, los eventos, los boletines de noticias o las revistas internas.

Ibercaja añade, además, el nuevo canal "*Coffee Work",* creado recientemente en su empresa. Se trata de un espacio físico compartido que permite reunirse, tomar un aperitivo entre compañeros o organizar *workshops* y charlas.

Corporación Mondragón, por ejemplo, no señala un canal como más eficaz que otro sino que considera que dependiendo del mensaje y del público al que se dirija será más efectivo lanzarlo a través de una y otra plataforma: revista corporativa, boletín de noticias, correo electrónico, *intranet* o nota de presidencia.

Son varias las empresas que cuentan con una aplicación móvil, fundamental en tiempos de COVID-19, como la app "Personas" de Mapfre España o "DirectOS" de Grupo Osborne.

A continuación se muestra la relación de canales más eficaces para distribuir un mensaje de forma interna en las distintas compañías:

LAS ACCIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA						
1.4. Canales más eficaces para distribuir un mensaje						
	NOVARTIS	GRUPO OSBORNE	SOLUNION	IBERCAJA	CORPORACIÓN MONDRAGÓN	MAPFRE ESPAÑA
Correo electrónico	X		X	X	X	X
Intranet			X	X	X	
App		X		X		X
Reuniones presenciales			X			
Webinars				X		
Eventos				X		
Boletines de noticias				X	X	
Revista interna					X	
Espacio físico compartido				X		

Tabla 5. Información acerca de los canales más eficaces para distribuir un mensaje de forma interna. Fuente: elaboración propia.

2.5. ¿Con qué frecuencia emite comunicaciones este departamento?

Todas las empresas anteriormente mencionadas emiten comunicaciones prácticamente a diario. Mapfre España ha sido la única que reconoce hacerlo de forma semanal.

2.6. ¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo?

Coinciden todas las personas a cargo de la comunicación interna de sus compañías en que las nuevas tecnologías juegan un papel fundamental en el ámbito interno corporativo y, en general, en todos los ámbitos corporativos.

Solunión explica, por ejemplo, que al tratarse de una compañía que opera en dos zonas geográficas tan distanciadas (España y Latinoamérica), necesita apoyarse en la tecnología para coordinar el lanzamiento de mensajes y campañas.

Por su parte, Ibercaja señala la necesidad que se generó durante el confinamiento a causa de la pandemia de COVID-19 en 2020: la creación de la *app* "Ibercaja contigo" que nace con la función de acompañar a los compañeros en casa y en la oficina.

Corporación Mondragón identifica los boletines de noticias, los vídeos y los *podcasts* como las formas de tecnología punteras en comunicación interna.

Finalmente, Mapfre España destaca plataformas para la comunicación online como *webinars*, Microsoft *Teams* y otras más potentes para la retransmisión de *streamings* o directos masivos. Todo esto convive con otras plataformas y canales como la *app* interna, la intranet global o *Success Factors.*

3) Las iniciativas premiadas por el Observatorio de Comunicación Interna (OCI) en 2020

3.1. ¿En qué consiste la iniciativa premiada por el Observatorio de Comunicación Interna (OCI)?

3.2. ¿Cómo surge la idea? ¿Se trabaja a partir de un objetivo?

Se lleva a cabo un breve resumen de las seis iniciativas premiadas por el Observatorio de Comunicación Interna, señalando el origen de cada una de las ideas:

- **"Novagrammers", la iniciativa por la que Novartis ha ganado el Premio a la Mejor Campaña de Comunicación Interna.**
    - Surge con el objetivo de fomentar el uso interno de Yammer. "Novagrammers" es un concurso de dos meses de duración basado en cuatro temáticas comunes en Instagram: "*foodies*", estilo, "*healthy*", y ecología.
- **"DirectOs", la iniciativa por la que Grupo Osborne ha ganado el Premio a Mejor herramienta de Comunicación Interna.**
    - *DirectOs* es una *app* que nace para ser una herramienta de comunicación no solamente de la empresa al empleado sino en todas las direcciones. Tiene la vocación de llegar a todos los empleados sin importar su ubicación o su puesto de trabajo.
- **"Impulso Compliance", la iniciativa por la que Solunion ha ganado el Premio a la Mejor Práctica de Comunicación Interna en LATAM de menos de 500 empleados.**
    - La campaña de comunicación interna "Impulso Compliance" tuvo como principal objetivo conseguir que todos los colaboradores de Solunion

interiorizasen el nuevo Código Ético y de Conducta y lo viviesen en su día a día. Para ello seleccionó a doce colaboradores por cómo vivían la cultura *Compliance* que se convirtieron en los referentes del cumplimiento que fueron los primeros en conocer el Código Ético en un *workshop* dirigido por el equipo de *Legal & Compliance*. La campaña, finalizó con un evento que combinó gamificación y experiencia.

- **"ImPULSO Solidario", la iniciativa por la que Ibercaja ha ganado el Premio a la Mejor Práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE y la gestión responsable y la transformación.**
    - La iniciativa parte de un estudio de clima laboral donde el índice peor valorado fueron los canales de participación. Se puso en marcha un canal de participación mediante un sistema de retos solidarios ("imPULSO Solidario") y retos innovadores ("imPULSO Innovador") para que los colaboradores dieran soluciones a retos de innovación del Banco que luego se convertirían en productos o servicios en el mercado.

- **"Humanity at music", la iniciativa por la que Mondragon ha ganado el Premio a Mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la Comunicación Interna.**
    - El objetivo básico de este megaproyecto ha sido contar cantando, haciendo una sinfonía partiendo de la idea de colectividad de la cooperativa. Esta idea se plasmó en un proyecto con el que se editó un libro, un disco, se lanzó una web y se llevó a cabo el espectáculo "Humanity at music" que contaba con ocho canciones que narraban la historia de Mondragón.

- **La nueva evaluación de desempeño, iniciativa por la que MAPFRE España ha ganado el Premio a Mejor Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio y la Transformación.**
    - El modelo de Evaluación del Desempeño es un modelo de evaluación y gestión de RR.HH. que ha implantado MAPFRE a nivel global y que se redefinió en 2019 con algunas novedades como por ejemplo la evaluación 360. El premio de OCI no fue un reconocimiento al modelo en sí, sino al despliegue de gestión del cambio y comunicación que se hizo para difundir y trasladar a la organización las novedades de este modelo que promueve la implicación y protagonismo de los empleados en su propio desarrollo.

3.3. ¿Cuál ha sido el impacto generado por esta acción?

3.4. ¿Qué implicación han tenido los colaboradores en la iniciativa?

El impacto generado por las acciones premiadas por el Observatorio de Comunicación Interna está íntimamente ligado a la implicación que los colaboradores han tenido en dichas iniciativas:

- Novartis señala que no contaban con un objetivo muy ambicioso porque participar en las redes sociales corporativas no es obligatorio.

- Grupo Osborne describe de forma muy concreta los datos de participación en la iniciativa entre sus 1.000 empleados: más de seiscientas descargas y ciento cincuenta mil visitas. Añade, además, que el cien por cien de las noticias de actualidad son de los propios empleados, que hacen una media de cincuenta y cuatro publicaciones al mes e interactúan una media de ochenta y tres veces con cada comunicación.

- Solunion destaca la grandísima acogida que tuvo la iniciativa por parte de sus colaboradores, que mostraron su interés desde el lanzamiento hasta el cierre de la campaña. Un 70% de la plantilla participó en la encuesta para buscar a los Impulsores *Compliance*, un total de 87 personas se presentaron como candidatos a Impulsores y se logró una representación de entre 6 y 12 Impulsores en cada país.

- Para Grupo Osborne era muy importante que todas las cooperativas participasen y lo consiguen con su iniciativa, logrando también un alto impacto en medios.

- Por su parte, MAPFRE España indica que el despliegue realizado en España de gestión del cambio y comunicación para dar a conocer el Nuevo Modelo de Evaluación fue un éxito reconocido por los propios empleados.

3.5. ¿Qué indicadores de medición se han tomado como referencia?

Por ser iniciativas tan dispares, no se encuentran puntos en común entre los indicadores de medición tomados como referencia por cada empresa:

- Al tratarse de una *app*, Grupo Osborne utiliza como indicadores de medición los números de descargas, visitas, publicaciones e interacciones.

- Solunion toma como indicadores el porcentaje total de participación en la encuesta de búsqueda de Impulsores, el porcentaje participación en la encuesta por país y los números de respuestas por país, de colaboradores candidatos a Impulsores por país, de fotografías colocadas en el mural y de visualizaciones de los vídeos en la Intranet.

- Ibercaja emplea los datos de su estudio de clima sobre los canales de participación que obtiene una puntuación de 6,7. También preguntó a sus colaboradores si alguna iniciativa les había sorprendido ese año y lo más nombrado fue “imPULSO Solidario”.

- Corporación Mondragón toma como referencia el número de notas de prensa realizadas, de comparecencias públicas y de reuniones institucionales. Pero añade un indicador: la valoración económica en el *clipping* de prensa del impacto que tendría una noticia si hubiese sido una inserción publicitaria.

4) El futuro de la comunicación interna

4.1. ¿Cómo será el futuro de la CI?

Se pregunta a las personas que dirigen el área de comunicación interna de cada compañía acerca del futuro de la disciplina que nos ocupa. Como se puede ver en la Tabla Nº. 6, varios términos se repiten en las respuestas: digitalización, la importancia de comunicar con emoción, el foco en la sostenibilidad y el compromiso social, la necesidad de la segmentación o el uso de las redes sociales corporativas.

EL FUTURO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	
4.1. Descripción del futuro de la comunicación interna	
Persona entrevistada	Descripción del futuro de la comunicación interna
María Luisa Benlloch Cama	• Entornos ágiles: comunicar con agilidad. • Emoción: comunicar con emotividad. • El empleado como activista: pide que la empresa pase del "*storytelling*" al "*storydoing*" en temas como la conciliación o el respeto por el medio ambiente.
Andrés Velasco Álvaro	• La comunicación interna tiene que ser todavía más digital. • La comunicación personal va a coger un auge gracias a la digitalización (videoconferencias). • La segmentación va a ser una de las claves del éxito.
Eva Muñoz Navascués	• Interactivo, de intercambio y colaboración (redes sociales internas, por ejemplo, o empleados / *influencers* que contribuyan con contenidos). • Prioridad de formatos audiovisuales (vídeos testimoniales, las personas como protagonistas). • Foco hacia la sostenibilidad y el compromiso social.
Esther Burges Plasencia	• Comunicación emocional: hablar de la experiencia del empleado y no solamente de comunicación. • Hacia el *endomarketing* o *marketing* interno. • La segmentación como clave para comunicarnos con los públicos internos.
Javier Marcos	• Una comunicación mucho más digital. • Gran peso para las redes sociales, los dispositivos móviles y los contenidos.
Pilar Abad Cornago	• Contacto directo y permanente con el empleado para poder señalar carencias y fortalezas dentro de la compañía en tiempo real. • El desafío es no caer en la infoxicación, como ocurre en la vida personal, y saber priorizar para no saturar al destinatario. • Transmitir los mensajes de forma más eficiente, directa e interactiva a través de nuevas herramientas.

Tabla 6. Descripción del futuro de la comunicación interna.
Fuente: elaboración propia.

4.2. ¿Qué tendencias de la CI consideras interesantes para trabajar en el futuro?

En la línea de la pregunta anterior, las personas que dirigen el área de comunicación interna de cada compañía responden acerca de las tendencias que consideran interesantes para trabajar en sus departamentos:

- Solunion considera necesario impulsar la participación y empoderar a sus personas para que puedan ser verdaderos embajadores de marca, transmitiendo

los mensajes en cascada para reforzar la motivación. Menciona, además, el compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad y el auge de la comunicación interna en dispositivos móviles (más allá del *email*: *apps*, *apis*, etc.).

- De la mano de Asun Soriano, CEO de Atrevia, Corporación Mondragon cita cuatro tendencias de cara al futuro: una relacionada con la digitalización desde el punto de vista de la segmentación, velocidad y eficiencia; otra relacionada con el mix de canales o ecosistemas porque ya no hay un único canal; la puesta en marcha de métodos que te permitan captar datos para adoptar decisiones (*Google Analytics*, por ejemplo) y el hecho de seguir haciendo embajadores de marca (*engagement*) con personas que confíen en su empresa y que hablen bien de ella.

- MAPFRE España considera fundamental ir implementando todas las nuevas tecnologías que se están desarrollando en comunicación telemática ya que su desarrollo es muy rápido y nos permiten una interacción casi instantánea.

4.3. ¿Algún referente que consideres protagonista del cambio?

Solamente tres de las seis compañías entrevistadas citan referentes como protagosnistas del cambio a la hora de hablar del futuro de la comunicación interna:

- Grupo Osborne: el departamento de Comunicación Interna de Atrevia, que da servicio a otras empresas.

- Ibercaja: se fijan en los departamentos de *Marketing* de grandes empresas para poder replicar algunas acciones a nivel interno.

- Corporación Mondragon: la labor que está haciendo *Corporate Excellence* y DirCom relacionada con la reputación y con la gestión de los intangibles.

4.4. ¿Consideras que las acciones de CI son clave a la hora de atraer y retener talento?

Todas las compañías entrevistadas responden que sí, que la comunicación interna es clave tanto a la hora de atraer como de retener el talento, aunque no es la única opción para ello. Algunos puntos a destacar:

- Novartis considera que los empleados que disfrutan formando parte de la compañía, que “se lo pasan bien” son más productivos. A la hora de atraer el talento, la comunicación interna es vital para llegar a las generaciones jóvenes que se nutren constantemente a través de las redes sociales.

- Osborne señala que es clave, pero que una de las razones fundamentales para atraer talento, y sobretodo para que la gente se quede, son los valores.

- Solunion tiende a no diferenciar comunicación interna de externa. Plantean sus iniciativas como campañas o acciones de comunicación que, una vez definidos sus objetivos y posibilidades, lanzan en los canales que consideran adecuados (externos, internos o ambos) adaptando el formato y el mensaje en función del público al que se dirigen. De este modo, a la hora de enfocarse a la captación de nuevo talento, toda comunicación externa realizada en redes, en eventos externos

o prensa, cualquier post de nuestras personas o acción relacionada con nuestros valores y personalidad de marca, ayuda a atraer y a retener a aquellos profesionales más afines a su forma de trabajar y de comportarse.

- Pese a que Ibercaja no tiene un gran rotación y apenas necesita retener el talento, a la hora de captar sí que ha llevado a cabo campañas en las que contaba con colaboradores internos.

- La comunicación interna no es la hermana pequeña de la comunicación para Javier Marcos, director de Comunicación en Corporación Mondragón. Considera que cada vez se van desdibujando más los límites entre lo que es comunicación interna y comunicación externa. Cree que también es clave para atraer talento en el mundo cooperativo, a diferencia de las empresas de capital, porque de una manera auténtica hacen que descanse el protagonismo de las empresas en las personas de forma práctica.

- Por su parte, MAPFRE España destaca la importancia de que el empleado conozca el funcionamiento de la compañía desde el minuto uno para generar sentimiento de pertenencia y retener ese posible talento.

Conclusiones

Las siguientes conclusiones, basadas en los resultados obtenidos a través de las entrevistas realizadas a las empresas ganadoras de los XI Premios del Observatorio de Comunicación Interna, tienen como finalidad responder a las preguntas planteadas inicialmente en esta investigación y analizar si se han cumplido o no los objetivos.

1.- Conocer el público al que se dirige un acción de comunicación interna a la hora de definirla resulta de vital importancia.

Cuenca y Verazzi (2018) determinan que la estrategia es fundamental para hacer frente a retos y desafíos mediante la comunicación interna siempre y cuando se conozca y escuche a la organización. Así lo corroboran los resultados obtenidos en esta investigación: saber a qué generación nos dirigimos, la multiculturalidad de los colaboradores, la edad media de los empleados o su perfil laboral son aspectos clave que tenemos que considerar desde el momento inicial en el que se diseña una acción de comunicación interna.

Además, lograr una correcta segmentación de los públicos internos es una de las cuestiones más ansiadas por los departamentos de comunicación interna.

2.- Los contenidos por los que mayor interés muestran los públicos internos son los que apelan a las emociones, los vinculados con la responsabilidad social corporativa y aquellos que resultan relevantes por afectar directamente a su día a día.

Los resultados de esta investigación arrojan un interés generalizado por los contenidos que ponen el foco en las emociones como los encaminados al reconocimiento de equipos, los testimonios de trabajadores o los casos de éxito dentro de las propias compañías. Destacan también aquellos en los que se demanda la participación activa de los trabajadores como podrían ser las acciones de responsabilidad social corporativa.

Por último, los contenidos que afectan directamente al día a día de trabajador también resultan de interés general: comunicaciones acerca de la cuenta de resultados, mensajes institucionales o comunicaciones del CEO.

3.- La dicotomía acerca de la ubicación de la función de comunicación interna y sus equipos dentro del organigrama corporativo no se ha superado a fecha de hoy. La formación de sus miembros es diversa aunque priman la comunicación corporativa, los recursos humanos y el periodismo.

El área de comunicación interna se ubica en el departamento de Recursos Humanos en un 50% de las empresas entrevistadas y en el de Comunicación en el 50% restante. La dicotomía acerca de su ubicación en el organigrama es una materia no resulta a fecha de hoy incluso en las empresas que se consideran punteras por su trabajo en esta materia. La puesta en marcha de estos departamentos específicos se lleva a cabo, por norma general, entre los años 2003 a 2018, dependiendo también de la antigüedad de la compañía en cuestión.

Respecto a la formación de los miembros de los equipos de comunicación interna, destaca la formación periodística, en RR.HH. y en comunicación corporativa, pese a que también se encuentran trabajadores cuyas áreas de formación no están relacionadas con la tarea que realizan sino con el sector en el que desempeñan su actividad profesional.

4.- Las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo resultan fundamentales y la situación actual causada por la pandemia de COVID-19 lo ha puesto de manifiesto más que nunca.

La creación de aplicaciones móviles, el uso de vídeos y *podcasts*, el desarrollo de *webinars*, las reuniones virtuales a través de plataformas como Microsoft Teams o los vídeos en directo son acciones a la orden del día en todas las compañías que facilitan y mejoran las relaciones entre compañeros y entre la empresa y sus trabajadores. Resulta impensable la idea de desvincular la comunicación interna del uso de las nuevas tecnologías cuando gracias a ellas la información se distribuye de forma mucho más rápida y eficaz.

5.- Las aplicaciones móviles son actualmente la forma más eficaz de distribuir un mensaje internamente, si bien continúan compitiendo con el extendido uso del correo electrónico.

Al mismo tiempo, la intranet, las reuniones presenciales, los *webinars*, los eventos, los boletines de noticias y las revistas internas continúan siendo los canales más empleados. Surgen, por otra parte, canales como los espacios físicos compartidos que permiten reunirse, tomar un aperitivo entre compañeros o organizar *workshops* y charlas.

Se citan a continuación brevemente otras conclusiones que, pese a que no responden a las preguntas y objetivos planteados al inicio de este trabajo, sí resultan de interés para saber más acerca de las tendencias actuales en materia de comunicación interna en el ámbito corporativo en España:

6.- Los puestos de responsabilidad en el ámbito de la comunicación interna corporativa los ocupan personas con una antigüedad en la compañía mayor de diez años.

Solo un 25% de las personas entrevistadas llevaba menos de 10 años, un 13% entre 10 y 20 años, un 25% entre 20 y 30 años y un 38% entre 30 y 40 años.

7.- Las iniciativas más novedosas en materia de comunicación interna surgen a partir de objetivos sencillos y concretos.

Estas iniciativas se materializan después en ideas originales que emplean narrativas variadas como la composición de una sinfonía, un sistema de retos solidarios, la gamificación o los concursos.

8.- La medición concreta de resultados es uno de los puntos débiles de las acciones planteadas en el ámbito interno corporativo.

No existe consenso a la hora de contar con una serie de indicadores de medición concretos de las acciones de comunicación interna. Cada compañía establece los

valores que considera adecuados, pero destaca la falta de interés generalizada por conocer si se alcanzan los objetivos planteados antes de poner en marcha las acciones.

9.- La comunicación interna es clave a la hora de atraer y retener talento en las compañías.

Los colaboradores que disfrutan formando parte de la empresa para la que trabajan son más productivos. Se desdibujan los límites entre comunicación interna y comunicación externa a la hora de captar talento: las redes sociales son el mejor escaparate que tienen las organizaciones para captar el talento.

10.- El futuro de la comunicación interna vendrá marcado por la digitalización, la importancia de comunicar con emoción, el foco en la sostenibilidad y el compromiso social, la necesidad de la segmentación y el uso de las redes sociales corporativas.

Destaca el concepto de *endomarketing* o *marketing* interno a la hora de hablar de las próximas tendencias de comunicación interna.

Limitaciones, aportaciones y futuras líneas de investigación

Este trabajo de investigación surge con un objetivo principal: conocer cuáles son las tendencias actuales en materia de comunicación interna en el ámbito corporativo en España. Para ello se entrevista a los responsables del área de comunicación interna de las empresas ganadoras de los XI Premios del Observatorio de Comunicación Interna (OCI).

El propósito inicial era entrevistar a siete organizaciones españolas, siendo estas: Novartis, Mapfre España, Ibercaja, Corporación Mondragon, Grupo Osborne, Laboratorios Quinton y Solunion. Sin embargo, la limitación fundamental con la que se topa este trabajo ha sido la imposibilidad de lograr una entrevista con Laboratorios Quinton.

Las implicaciones y las aportaciones que realiza esta investigación a nivel teórico y práctico son las siguientes:

- Se corrobora la falta de estandarización señalada por Cuenca y Verazzi (2020) a la hora de ubicar la función de comunicación interna en las organizaciones empresariales. Este trabajo muestra cómo, indistintamente, puede ubicarse en los departamentos de Recursos Humanos o de Comunicación. También señala el número de colaboradores dedicados a dicha función que bien puede ser trabajadores de dentro de las organizaciones como trabajadores externos contratados para un fin concreto.

- Se lleva a cabo un análisis detallado de la antigüedad, la formación y la trayectoria profesional de las personas que ocupan los puestos de máxima responsabilidad en las áreas de comunicación interna.

- Se describe el papel que juegan los públicos objetivo (*target*) de las acciones de comunicación interna en las nuevas tendencias y se muestra la relevancia del *endomarketing* como medio para llegar de forma más eficaz a las audiencias.

- Se identifican los contenidos y las narrativas más destacadas en el año 2020 que forman parte de las estrategias de comunicación interna de algunas de las empresas más innovadoras al respecto.

- Se verifica la importancia de las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo, así como sus potencialidades especialmente en un año tan complejo como el actual en el que se ha impuesto el teletrabajo en muchas organizaciones a causa de la pandemia de COVID-19.

- Se revisan cuáles son los canales más empleados y cuáles son los más eficaces a la hora de distribuir mensajes internamente.

- Si bien gran parte de las acciones de comunicación interna no se dan a conocer de forma abierta, este trabajo analiza seis campañas actuales premiadas por su

originalidad cuya contribución al estudio de la cuestión resulta de gran interés por ser acciones recientes que sus creadores han compartido con la autora.

- Se muestra la falta de indicadores de medición estandarizados a la hora de valorar las acciones de comunicación interna.

- Se señalan las tendencias que los responsables de comunicación interna consideran la clave del futuro de esta disciplina.

Se sugieren las siguientes recomendaciones para futuras investigaciones:

- Ampliar la muestra, pudiendo extenderse a todos los participantes de los premios del Observatorio de Comunicación Interna (OCI), a los finalistas o a los ganadores de las dos últimas ediciones. De esta forma se obtendrán resultados más amplios.

- Incluir no solamente entrevistas semiestructuradas sino también encuestas de múltiples opciones para obtener datos y conclusiones más concretas.

- Investigar, en los próximos años, si las nuevas tendencias siguen el curso de lo que los responsables de comunicación interna de las organizaciones estudiadas señalaban.

- Ahondar en el estudio de los indicadores de medición de las acciones de comunicación interna para conocer si realmente estas son eficaces.

Bibliografía

Biblioteca de la UOC. (15 de noviembre de 2020). http://biblioteca.uoc.edu/es/recursos/recurso/norma-iso-690-2010-de-referencias-bibliograficas

Both People & Comms. (4 de noviembre de 2020). https://www.weareboth.com/

BW Comunicación Interna. (4 de noviembre de 2020). https://bwcomunicacion.com/

Canal TEAM DialogusCI. (8 de octubre de 2020). *Panel 4 Comunicación Interna Trabajo Remoto y Nuevas Tecnologías CONCIN 2020.* [Archivo de vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=Yio93Dwq4oo

Canal TEAM DialogusCI. (7 de octubre de 2020). *Día 2 Caso 2 Banco Supervielle CONCIN 2020.* [Archivo de vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=X7Zc864jty8

Canal TEAM DialogusCI. (6 de octubre de 2020). *Día 1 Caso 2 CI para la cercanía CONCIN 2020.* [Archivo de vídeo]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=8GKJ8sD-Kww

Coll, P. (2017). *Gestión de la comunicación interna*. Universitat Oberta de Catalunya.

Cuenca, J. (2017). *Comunicación interna*. Universitat Oberta de Catalunya.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Universitat Oberta de Catalunya.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2020). Comunicación *interna total: estrategia, prácticas y casos*. Universitat Oberta de Catalunya.

De Salas, R. (2016). *La Comunicación Interna empresarial en el desarrollo estratégico de las empresas multinacionales españolas del siglo XXI.* [Tesis doctoral, Universidad CEU Cardenal Herrera] http://opendata.dspace.ceu.es/bitstream/10637/8533/1/La%20comunicaci%C3%B3n%20interna%20empresarial%20en%20el%20desarrollo%20estrat%C3%A9gico%20de%20las%20empresas%20multinacionales%20espa%C3%B1olas%20en%20el%20siglo%20XXI_Tesis_Ram%C3%B3n%20de%20Salas%20Nestares.pdf

Estanyol, E. (2020). *Guía para la elaboración del trabajo final de máster.* Universitat Oberta de Catalunya.

Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva Comunicación Interna.* [Tesis doctoral, Universitat Jaume I] https://www.tdx.cat/handle/10803/10464

Gaitán, J. A. y Piñuel, J. L. (1998). *Técnicas de investigación en Comunicación Social*. Editorial Síntesis.

Grupo Osborne. (10 de noviembre de 2020). https://www.osborne.es/

Ibercaja. (10 de noviembre de 2020). https://www.ibercaja.es/

Meneses, J. y Rodríguez, D. (2011). *El cuestionario y la entrevista*. Universitat Oberta de Catalunya.

Novartis España. (10 de noviembre de 2020). https://www.novartis.es/

Observatorio de Comunicación Interna. (7 de noviembre de 2020). *¡Ganadores de los XI Premios en Comunicación Interna!.* http://www.observatoriocomunicacioninterna.es/portfolio/ganadores-de-los-ix-premios-en-comunicacion-interna-2-2/

PrideCom - Experiencia Empleado y Comunicación Interna. (4 de noviembre de 2020). https://pridecom.es/

Solunion, seguros de Crédito y de Caución. (11 de noviembre de 2020). https://solunion.com/

Vector C Comunicación Interna. (4 de noviembre de 2020). https://vectorc.com/

Anexos

1. ENTREVISTA CON NOVARTIS

María Luisa Benlloch Cama

Responsable de Comunicación Interna

- **Empecemos por el principio. ¿Quién es María Luisa Benlloch?**

Empecé en Novartis hace 29 años, llevo toda la vida en la compañía y siempre estuve vinculada al departamento de Comunicación. La comunicación interna como tal empezó justamente en 2005.

- **¿Cuántas personas forman el departamento y qué formación tienen sus miembros?**

En el área, como empleados de Novartis, solo estoy yo. Contamos con dos personas de una agencia que trabajan exclusivamente para la empresa y normalmente se encuentran físicamente en nuestra sede corporativa.

- **Respecto al resto de departamentos, ¿qué lugar ocupa en el mapa organizacional el equipo de comunicación interna (CI)?**

Nosotros estamos dentro de Comunicación, no dependemos de Recursos Humanos como ocurre en otras organizaciones. Justo esta semana ha habido un proceso de transformación y se considera que el término de CI ya está obsoleto, ahora somos *"associate engagement"*. Todo va cambiando y se habla más de compromiso que de comunicación como tal.

- **Cuando se define una acción de CI en Novartis, ¿qué importancia tiene el público al que se dirige? ¿Se lleva a cabo la segmentación de públicos?**

Segmentamos únicamente por tipo de trabajo. Supongo que cada empresa tiene sus particularidades, pero nosotros tenemos empleados de oficinas, de ventas y de fábrica. Cada comunicación es distinta.

Somos conscientes de que cada vez hay gente más joven en las empresas y la comunicación se adapta más a ellos que a los que llevamos más años. Se ha vuelto más digital, las comunicaciones son más breves, intentamos llamar más la atención, hay mucho vídeo porque los jóvenes miráis mucho Youtube. Creo que la base de la comunicación está más adaptada a ellos que a nosotros, y más ahora que hemos pasado a un universo 100% digital.

No "*targetizamos*", pero lo que estamos haciendo, sobretodo a partir de este año, es medir. Medimos todo, o casi todo. Nos damos cuenta, y esto es muy interesante, es un

análisis de lo que funciona y lo que no funciona. Ahora todo el mundo trabaja en entornos "*agile"* y esto nos está llevando a ser mucho más ágiles a la hora de cambiar.

Por ejemplo, como hacen los periódicos, una misma noticia cambiando solamente el titular modifica el comportamiento de la gente y nos hace pensar cómo podemos engancharlos. Titulares que llamen mucho la atención, arriesgados, hacen que la gente lea más. Las noticias que consideramos *"soft"* son las que la gente lee más y, en cambio, las que las empresas quieren comunicar son las que la gente lee menos.

Yo dibujo el plan de este año con tres círculos: una cosa es lo que a la gente le interesa, otra cosa es lo que la empresa tiene que comunicar y, en medio, lo que tendría que estar es la CI. Eso es lo que tenemos que hacer, modificando titulares y aprendiendo tendencias, ver de qué forma podemos llamar la atención y que la gente se lo lea.

Entonces esto es muy interesante porque ahora estamos midiendo los emails, la *newsletter* interna noticia por noticia, la intranet donde se puede comentar, hablar, dar "me gusta"; y los clics de cada vídeo. Ahora estamos analizando todo esto para ver si se hace una segmentación que no preveíamos, aunque más que de segmentación yo hablaría de un entorno ágil donde veas lo que funciona y lo que no y vayas cambiando en función de eso.

Por ejemplo, este año hemos hecho mucho vídeo tipo TikTok que está de moda y ves que esto la gente lo mira más que si grabas al Director General explicando lo de siempre. Son tendencias que tenemos que ir siguiendo y adaptando.

- **¿Cuáles son los canales más eficaces para distribuir un mensaje internamente?**

Hay un contradicción que, supongo, se da en muchas empresas. Nos quejamos de que recibimos demasiados emails y que la gente está sobreinformada, pero a la vez, se nos dice que el principal canal de información es el email.

Desde que se implantó el teletrabajo, en este entorno digital, estamos muy cansados. Tenemos que buscar alternativas al email y lo que estamos intentando trabajar son unos criterios para diferenciar entre aquellas noticias que se envían por email, las que se cuelgan en la intranet, que no es una herramienta invasiva o las que se publican en la red social que utilizamos (Yammer). Tener unos criterios en CI es imprescindible, porque todo el mundo quiere tener su parcela de protagonismo.

Tenemos además una revista que hasta la fecha había sido en papel y ahora estamos terminando el primer número digital. Utilizamos vídeos, *podcasts* y solíamos llevar a cabo eventos. Este año hemos hecho la mayoría digitales y la fiesta de Navidad, que es uno de los eventos más sonados, este año también será digital. Pienso que en el futuro nada será igual, pero tampoco será blanco o negro, habrá un gris.

- **¿Con qué frecuencia emite comunicaciones este departamento?**

Emitimos comunicaciones a diario. De hecho, lo que tenemos es un límite de tres emails masivos al día. Ahora, es diferente si tienes un email solo para los de Finanzas, o solo para los de Recursos Humanos, no pasaría nada.

- **Por experiencia, ¿qué contenidos son los que más interesan a los públicos internos?**

De alguna forma lo he respondido previamente. Te lo podría resumir: unos son los contenidos informales, tipo *"¿Qué puedes hacer este fin de semana?"*. Hemos hecho muchos contenidos de este tipo durante la crisis del COVID19 y han sido los más leídos.

Otro tema clave son los comunicados del Presidente, que en nuestro caso también es de lo más leído. También se leen mucho cosas "*peer-to-peer*", es decir, cosas que explican otros compañeros. Lo que menos se lee es la información corporativa: lanzamientos de producto al mercado en el sector farmacéutico, compras de fábricas, noticias que vienen de Global (somos una empresa multinacional), cosas de RSC que son bonitas pero que pasan en África. Te sorprenderías, pero la gente no lo lee.

- **¿En qué consiste "Novagrammers", la iniciativa por la que Novartis ha ganado el Premio a la Mejor Campaña de Comunicación Interna del Observatorio de Comunicación Interna (OCI)? ¿Cómo surge la idea? ¿Se trabaja a partir de un objetivo?**

Surge a raíz de que, al tener tantas herramientas, Yammer no tenía los números que nosotras queríamos que tuviera por varias razones: porque consideran que no es tan *user friendly* como Facebook o porque estamos en un entorno empresarial y consideran comprometido dar su opinión. Decidimos hacer una campaña para fomentar su uso desde una vertiente divertida.

Imitando un poco lo que son los *Instagrammers*, creamos "Novagrammers": un concurso durante dos meses en los que propusimos cuatro temas que son los que más se mueven en Instagram: "*foodies*", estilo, "*healthy*", y ecología. Creamos un grupo dentro de Yammer y cada quince días publicábamos un reto. Los empleados podían subir una foto a cada uno de estos pilares. El resto de empleados daban "me gusta" o comentaban y creamos una final en directo formada por los tres finalistas de cada categoría. Se celebró en dos escenarios el día de la fiesta de Navidad: la categoría *foodies* era un escenario parecido al del programa de televisión Master Chef, los de estilo tenían que crear su propio estilismo y desfilar, los de ecología tenían que reciclar en unas papeleras con distintos residuos y los *"heatlhies"* tuvieron que seguir a un profesor de baile en directo.

- **¿Cuál ha sido el impacto generado por esta acción? ¿Qué implicación han tenido los colaboradores en la iniciativa? ¿Qué indicadores de medición se han tomado como referencia?**

No teníamos un objetivo muy ambicioso, porque participar en estas redes sociales no es obligatorio, pero sí queríamos dar a conocer Yammer de una forma divertida.

- **¿Cómo será el futuro de la CI? ¿Qué tendencias de la CI consideras interesantes para trabajar en el futuro?**

Está claro que la situación actual nos ha cambiado y creo que nada va a volver a ser lo que era. Por ejemplo, en el caso de Novartis, nosotros sabemos que no volveremos igual porque cuando acabe la pandemia, cada empleado podrá decidir si trabaja desde casa o desde la oficina el tiempo que quiera. Esto, evidentemente, va a tener un impacto porque las acciones que llevábamos a cabo en los propios edificios (pósteres, pantallas de

televisión y eventos) seguramente no tengan mucho sentido en un futuro ya que los lugares de trabajo serán diferentes.

También hemos aprendido a ser mucho más ágiles. Esto llegó sin que nadie lo previera, tuvimos que poner en marcha muchas cosas al mismo tiempo y nos hemos dado cuenta de que somos capaces. Nos hace cuestionarnos muchas cosas: no porque tuviéramos una revista hace veinte años, la revista tiene que seguir o pasar a ser digital. El mundo ha cambiado, quizás no sea el momento de adaptar lo que teníamos sino de hacer cosas diferentes. Es una buena reflexión, a lo mejor muchas cosas que teníamos, ya no sirven.

Otra cosa muy importante es la emoción, el comunicar con emotividad. Durante todo este tiempo las empresas han cuidado mucho a los empleados, han sido más cercanas y ha tenido más éxito que los líderes distantes. Esto va a ser otra tendencia, igual que la confianza. Todos hemos trabajado desde casa y la compañía tiene que tener mucha confianza en sus empleados, que se tiene que quedar para siempre.

Leía el otro día que esta crisis nos ha cambiado también a nivel de valores personales. Hemos descubierto que la vida se ha de disfrutar, que el trabajo está bien, pero es trabajo. Hemos pasado más tiempo con la familia y mucha gente ha tenido problemas de salud.

El empleado se convierte en un activista que pide a la empresa en temas de conciliación y de respeto por el medio ambiente. Vamos a pedir mucho más a las empresas de lo que pedíamos antes en seguridad, en salud, en conciliación... y todo esto impacta en Comunicación, en cómo hacer a los líderes más cercanos y en ayudarles a ser coherentes. Se ha visto lo que las empresas decían que hacían y lo que hacían en realidad.

Siempre he pensado que es mejor no comunicar que decir algo que después no se va a poder cumplir. Pasar del "*storytelling"* al "*storydoing"*: no me lo digas, hazlo.

- **¿Consideras que las acciones de CI son clave a la hora de atraer y retener talento?**

Soy una amante de mi profesión así que voy a decir que las dos cosas. Para retenerlo, por supuesto. Te puedo explicar un caso que me ha quedado como ejemplo: hace muchos años teníamos un proyecto de RSC en el que nuestros empleados tenían la posibilidad de viajar y visitar un proyecto de Novartis en África o Sudamérica. Una vez acompañé a un chico al que le había le tocado por sorteo y al cabo de unos años salió de la compañía y recuerdo que me envió un email y me dijo: "Mira María Luisa, después de X años me voy de Novartis y lo mejor que me llevo fue la experiencia que tuve contigo en aquel viaje y el orgullo que era para mí poder contárselo a los clientes en las visitas.".

La gente en Novartis se lo pasa bien, y cuando tú te lo pasas bien eres más productivo, estás más a gusto, te quedas más.

Y atraer, creo que también. Las generaciones jóvenes estáis todo el día mirando las redes sociales de las compañías antes de entrar a trabajar. Así que soy una fiel defensora.

2. ENTREVISTA CON GRUPO OSBORNE

Andrés Velasco Álvaro
Director de RR.HH.

- **Empecemos por el principio. ¿Quién es Andrés Velasco Álvaro?**

Soy Andrés, tengo cincuenta y seis años y llevo treinta y cinco en Osborne. Prácticamente toda mi vida profesional ha estado aquí en Osborne. La primera etapa ha estado en el mundo de la Ingeniería, me he dedicado a las plantas de producción de Osborne. He estado moviéndome dentro de organización industrial, métodos y tiempos, he dirigido plantas de producción, estuve unos años destinado en Tomelloso dirigiendo una alcoholera; y todo dentro de la misma empresa, pero como he estado moviéndome mucho, es como si hubiera cambiado de empresa en muchas ocasiones. Luego estuve dirigiendo el departamento de Logística de la compañía a nivel mundial y la dirección de compras. Y finalmente me pidieron que me hiciera cargo de la parte de Recursos Humanos, que es donde estoy ahora. Estoy aquí para poder aprovechar mi conocimiento sobre Osborne y llevar una buena gestión de Recursos Humanos.

- **Hablemos sobre el área de comunicación interna (CI) en Grupo Osborne, ¿en qué lugar del mapa organizacional se sitúa el equipo?**

Osborne tiene una estructura muy plana y cada vez, es más plana. A pesar de que estamos en más de setenta países, tenemos un Comité de Dirección de solamente siete personas. O sea, está el Consejo de Administración – que es la familia Osborne -, luego hay un Comité Dirección en el que está un miembro del Consejo que es Fernando Terry que es el Consejero Delegado y después somos seis y uno de ellos es el director de Recursos Humanos, que soy yo.

Pretendemos ser una empresa muy ágil, muy dinámica y con mucha cintura, que es lo que nos ha ayudado a tener doscientos cincuenta años de historia. No trabajamos verticalmente solamente, sino que trabajamos mucho transversalmente. El departamento de Recursos Humanos tiene una función que es comunicación interna, no hay un departamento específico.

- **¿Desde cuándo existe este departamento?**

El equipo de Recursos Humanos nació hace unos diecisiete años. Cuando yo me hice cargo, llevaba Logística y Compras, y como conocía muy bien la empresa, en vez de contratar a un experto en Recursos Humanos y que aprendiera la cultura de Osborne se decidió que lo hiciéramos al revés. Empezamos a montarlo con procesos de selección, arquitectura organizativa, etc. Y a partir de ahí, empezó el departamento.

- **¿Cuántas personas forman el departamento y qué formación tienen sus miembros?**

En RR.HH. somos siete personas y entre las seis personas que conforman mi equipo llevan todas las tareas: desde estudios de clima, comunicación interna, desarrollo, salarios, variables, compensación total, etc.

- **Cuando se define una acción de CI en Grupo Osborne, ¿qué importancia tiene el público al que se dirige? ¿Se lleva a cabo la segmentación de públicos?**

Osborne es una empresa multicultural y con una cultura muy pesada. Tenemos empresas como Anís del Mono que tiene ciento cincuenta años de historia, Montecillo que tiene cien años de historia, Bodegas Osborne en el Puerto de Santa María con doscientos cincuenta años de historia. Esas empresas se han ido uniendo y la cultura de Osborne es una mezcla muy interesante de catalanes, riojanos, andaluces, pero también estamos en Jabugo, en China, en Alemania o en Estados Unidos. Entonces, la comunicación interna, cuando hay un tema que es de interés general para todos a pesar de las cultura, la edad, el sexo o la formación; lo que intentamos es usar la herramienta *DirectOs* y la herramienta *Canal Toro*.

También tenemos una tercera herramienta que para nosotros es muy importante que es la relación del jefe con el subordinado, con el equipo. Por ejemplo, desde el Comité de Dirección decidimos que vamos a hacer una campaña de valores, para recordar los valores de Osborne, hacemos campañas en *DirectOs*, concursos de fotografía, *newsletter* a través de *Canal Toro* y comunicación personal dentro de cada equipo que la promovemos muchísimo: explicar qué van a recibir, por qué hay que participar, qué son los valores y se hacen actividades referentes a ellos.

- **Por experiencia, ¿qué contenidos son los que más interesan a los públicos internos?**

Suelen ser los relacionados con nuestras marcas. Tenemos un sentido de pertenencia muy alto. Llevamos muchos años apostando por hacer felices a los consumidores, haciendo que la gente tenga experiencias estupendas con nuestras marcas y para eso trabajamos todos los días. Nuestros productos se consumen en bodas, cumpleaños, nacimientos, *afterwork*, los viernes por la tarde con los amigos, en una buena comida con la familia… Y ahí estamos nosotros siempre con Cinco Jotas, con nuestros vinos de Jerez, de Rioja, de Oporto; hemos nacido para eso. El sentido de pertenencia es muy alto porque estamos orgullosos de decir que trabajamos en Osborne y lo que más le interesa a nuestros públicos es cuando hablamos de nuestras marcas: por ejemplo, cuando Anís del Mono cumple ciento cincuenta años. Ahí hablamos en *DirectOs*, en *Canal Toro* y hacemos eventos.

Luego todos estamos interesados lógicamente por la parte más mercantil, más económica de la empresa. Periódicamente hacemos comunicaciones de la cuenta de resultados.

- **¿Cuáles son los canales más eficaces para distribuir un mensaje internamente? ¿Con qué frecuencia emite comunicaciones este departamento?**

DirectOs nació para que fuera lo más parecido a la vida misma. Aunque tiene una parte muy pequeñita que es comunicación de la empresa hacia los empleados donde se comunican por ejemplo las incorporaciones de forma oficial; luego hay una parte que es *Osborne Live* que es como la vida misma. Hemos huido de que fuera periódica y cuando

hay una noticia, cualquier empleado la puede subir. Hace una foto como si fuera Instagram, Facebook o Whatsapp y la comparte. Son noticias constantemente que van surgiendo en todas las áreas de la compañía (Industrial, Producción, Logística, Comercial…) y salen a lo largo del día varias.

Por ejemplo, esta mañana a las 09:28 h nuestros compañeros de Cuentas Nacionales han anunciado que hemos arrancado con Glovo en Barcelona. Así que el flujo es bastante constante, no queríamos que fuera un formato serio ni periódico sino constante, vivo, ágil, en cuanto a cosas que van surgiendo.

- **Me imagino que también comunicáis a través de *email*. Algunas organizaciones consideran que es una herramienta de la que se abusa aunque los colaboradores creen que es la más eficaz.**

El *email* al final es una herramienta muy interesante para dejar por escrito, para documentar algo. Nosotros utilizamos cada vez más herramientas transversales como *Teams* donde se montan grupos multidisciplinares por proyectos con un objetivo. En vez de mandarnos email, se van dejando registros. Hay una parte para compartir archivos, hay videoconferencias, para ponernos fechas, planificador, etc.

- **¿En qué consiste "DirectOs", la iniciativa por la que Grupo Osborne ha ganado el Premio a Mejor herramienta de Comunicación Interna del Observatorio de Comunicación Interna (OCI)? ¿Cómo surge la idea y qué implicación han tenido los colaboradores?**

DirectOs nace para ser una herramienta de comunicación no solamente de la empresa al empleado sino en todas las direcciones. Tiene la vocación de llegar a todos los empleados, estén donde estén y tengan el puesto que tengan y que todo el mundo pueda comunicar cosas referentes a la compañía de interés general.

Tiene como muchas partes, por ejemplo, una en la que aparece dónde estamos en las redes sociales de todas nuestras marcas. Si tú quieres compartir un logro de tu departamento con el resto de la compañía, haces una foto, la subes y desde china te están diciendo "¡Felicidades!".

- **¿Cuál ha sido el impacto generado por esta acción? ¿Qué indicadores de medición se han tomado como referencia?**

Somos unos 1.000 empleados, hemos tenido más de seiscientas descargas desde su puesta en marcha (hace un año y medio). Tenemos ciento cincuenta mil visitas. El cien por cien de las noticias de actualidad son de los empleados y como ejemplo, cuando hicimos la campaña de valores, tuvimos novecientos treinta y cinco *likes*.

Los empleados hacemos una media de cincuenta y cuatro publicaciones al mes y cada comunicación tiene una media de ochenta y tres interacciones (*likes* o comentarios). *DirectOs* está ya en seis países.

- **¿Cómo será el futuro de la CI? ¿Qué tendencias consideras interesantes para trabajar próximamente?**

Yo creo que la comunicación interna tiene que ser todavía más digital. *DirectOs* es un avance y funciona muy bien, pero nosotros ya estamos pensando en su versión 2.0,

donde podamos subir vídeos por ejemplo. Las tendencias serán herramientas en el móvil, más que en el ordenador, fáciles de usar y con conexión entre todos.

Al mismo tiempo, creo que la segmentación va a ser una de las claves del éxito porque hay temas que le interesan a la gente que trabaja en nuestros restaurantes, pero a lo mejor no le interesan al director de Marketing de China. Dentro de la digitalización, la segmentación va a ser una tendencia clave.

Creo también que la comunicación personal va a coger un auge gracias a la digitalización. Esta videoconferencia que estamos haciendo tú y yo sería impensable hace unos años y hoy día, yo tengo reuniones con todo el mundo a distintas horas y nos conectamos y nos vemos. Una vez al mes, a través de *Teams*, nos conectamos doscientas personas en directo para que el Consejero Delegado nos explique la cuenta de resultados, con gente de China, de Brasil, de Estados Unidos. Así que creo que la comunicación personal es muy importante y va a coger mucho peso gracias a herramientas como esta.

- **¿Algún referente que consideres protagonista del cambio?**

Trabajamos con Atrevia, que tiene un departamento de Comunicación Interna muy interesante que da servicio a otras empresas y para mí son referentes.

- **¿Consideras que las acciones de CI son clave a la hora de atraer y retener talento?**

Es clave, pero no es la única claramente. Para mí, una de las razones fundamentales para atraer talento, y sobretodo para que la gente se quede, son los valores, el no tener que inventarte nada, tener tu propia historia. Tú eres así, lo explicas, y el que tiene esos valores de autenticidad y compromiso se queda en Osborne. Así que lo fundamental son los valores y los tienes que comunicar bien.

3. ENTREVISTA CON SOLUNION

Eva Muñoz Navascués

Directora Corporativa de Comunicación

Ruth Pérez Acosta

Directora Corporativa de Legal y Compliance

- **Empecemos por el principio. ¿Quién es Eva Muñoz Navascués?**

Actualmente soy Directora Corporativa de Comunicación de Solunion, una *joint venture* de seguros de crédito, de caución y de servicios asociados a la gestión del riesgo comercial, que nació en 2013 fruto de la unión de Euler Hermes y MAPFRE, para operar en España y Latinoamérica.

Mi trayectoria profesional siempre ha estado vinculada al mundo de la comunicación desde distintas perspectivas: como periodista, como redactora jefe en agencia de comunicación y como responsable de comunicación en empresas como Solunion. Estoy vinculada al sector de seguros desde el año 2004.

- **Hablemos sobre el equipo de comunicación interna (CI) en Solunion, ¿en qué lugar (respecto al resto de departamentos / mapa organizacional) se sitúa el equipo?**

La comunicación interna en Solunion se lleva a cabo desde el Área Corporativa de Comunicación, que depende directamente del CEO de la compañía y trabaja en coordinación con todas las demás áreas y departamentos de la empresa. Es un área estratégica con representación en el Comité de Dirección, y coordina y establece los planes y pautas de comunicación de la compañía a nivel global, para España y Latinoamérica.

- **¿Desde cuándo existe este departamento?**

En realidad, no contamos con un departamento de comunicación interna como tal. El equipo de Comunicación Corporativa se encarga de cubrir todos los ámbitos de la comunicación en Solunion: interna, externa, redes sociales y webs, marca, reputación, etc.

El Área Corporativa de Comunicación existe desde el inicio de actividades de la compañía.

- **¿Cuántas personas forman el departamento y qué formación tienen sus miembros?**

El equipo de Comunicación Corporativa (España y LatAm) está formado por 3 personas, son periodistas y con formación en comunicación empresarial. En los distintos países en

los que opera la compañía hay una persona dedicada a la función de comunicación, que trabaja en coordinación con el equipo corporativo.

- **Cuando se define una acción de CI en Solunion, ¿qué importancia tiene el público al que se dirige? (Perfil de los trabajadores)**

El público, los *Solunioners*, que es como nos gusta llamarnos a los que trabajamos en Solunion, es lo más importante. El mensaje a transmitir tiene que calar en la organización, uno de nuestros valores es la fortaleza en equipo y cualquier acción que realicemos, ya sea interna o externa, se comunica siempre en primer lugar a nuestras personas. El grado de compromiso interno es muy alto.

- **¿Se lleva a cabo la segmentación de públicos?**

Sí, en función del tipo de mensaje a transmitir, aunque la mayor parte de nuestras campañas de comunicación interna son globales y compartimos buenas prácticas entre países.

- **Por experiencia, ¿qué contenidos son los que más interesan a los públicos internos?**

Todo lo que tiene relación con las personas. El enfoque emocional es cada vez más importante y todo lo que tiene que ver con reconocimiento de equipos y con testimonios de personas, casos de éxito, etc. tiene mucho más impacto. Nuestras personas son nuestros mejores embajadores.

- **¿Cuáles son los canales más eficaces para distribuir un mensaje internamente?**

Email, *intranet* y reuniones presenciales.

- **¿Con qué frecuencia emite comunicaciones este departamento?**

Diaria.

- **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo?**

Cada vez mayor, especialmente en el momento actual de pandemia. Además, en una compañía que opera en dos zonas geográficas tan distanciadas, necesitamos apoyarnos en la tecnología para coordinar el lanzamiento de mensajes y campañas.

- **¿Cómo será el futuro de la CI?**

Cada vez más interactivo, de intercambio y colaboración (redes sociales internas, por ejemplo, o empleados / *influencers* que contribuyan con contenidos), con prioridad de formatos audiovisuales (vídeos testimoniales, las personas como protagonistas), con un foco hacia la sostenibilidad y el compromiso social cada vez más fuertes.

- **¿Qué tendencias de la CI consideras interesantes para trabajar en el futuro?**

  - Impulsar la participación y empoderar a nuestras personas para que puedan ser verdaderos embajadores de marca y transmitan los mensajes en cascada para reforzar la motivación.

- Compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad.
- Comunicación interna en dispositivos móviles (más allá del *email*: *apps*, *apis*, etc.).

- **¿Consideras que las acciones de CI son clave a la hora de atraer y retener talento?**

Sin duda. En Solunion, hace tiempo que tendemos a no diferenciar comunicación interna de externa. Planteamos nuestras iniciativas como campañas o acciones de comunicación que, una vez definidos sus objetivos y posibilidades, lanzamos en los canales que consideramos adecuados: externos o internos, o ambos siempre que proceda, adaptando el formato y el mensaje en función del público al que nos dirigimos.

De este modo, a la hora de enfocarnos a la captación de nuevo talento, toda comunicación externa realizada en redes, en eventos externos o prensa, cualquier post de nuestras personas o acción relacionada con nuestros valores y personalidad de marca, ayuda a atraer y a retener a aquellos profesionales más afines a lo que necesitamos, a nuestra forma de trabajar y de comportarnos.

LA INICIATIVA "IMPULSO COMPLIANCE"

Responde Ruth Pérez Acosta, Directora Corporativa de Legal y Compliance y principal responsable del concepto y desarrollo de la iniciativa.

- **¿En qué consiste "Impulso Compliance", la iniciativa por la que Solunion ha ganado el Premio a la Mejor Práctica de Comunicación Interna en LATAM de menos de 500 empleados del Observatorio de Comunicación Interna (OCI)?**

La campaña de comunicación interna "Impulso Compliance" tuvo como principal objetivo conseguir que todos los colaboradores de Solunion interiorizasen el nuevo Código Ético y de Conducta y lo viviesen en su día a día.

Para conseguir que toda la compañía se sintiese identificada con los atributos definidos, Solunion buscó a los Impulsores del nuevo Código Ético y de Conducta: doce colaboradores seleccionados por sus compañeros por cómo vivían la cultura *Compliance* que se convirtieron en los referentes del cumplimiento.

Los Impulsores, que también pudieron presentarse voluntariamente, fueron los primeros en conocer el Código Ético en un *workshop* dirigido por el equipo de *Legal & Compliance* y tuvieron un papel fundamental dando visibilidad a los Compromisos, así como resolviendo posibles dudas. El Código Ético se compartió con el 100% de colaboradores con el apoyo de un vídeo presentado por el Comité de Dirección de la *holding*.

La campaña, desarrollada en todas las unidades de negocio de Latinoamérica, finalizó con un evento que combinó gamificación y experiencia. Se propuso a los colaboradores un *quizz* para saber si conocían los compromisos y tras contestar correctamente, pudieron mostrar su propio compromiso *Compliance* colocando su fotografía en directo

en el mural de las personas Solunion. Personas que viven la cultura Compliance porque son el PULSO de nuestro IMPULSO.

- **¿Cómo surge la idea? ¿Se trabaja a partir de un objetivo?**

Para Solunion, el *Compliance* ha sido siempre un pilar estratégico y diferencial. Por eso, a comienzos de 2019 y después de una experiencia previa por la que también recibimos un premio (Mejor Campaña *Compliance* de Expansión), nos propusimos dar un paso más allá: conseguir que todos los que hacemos Solunion interioricemos este principio que constituye nuestra esencia, nuestra forma de entender y hacer nuestro negocio.
Los objetivos eran los siguientes:

- Que los colaboradores supieran que *Compliance* es más que la norma, es nuestra forma de hacer nuestro negocio, aquello que nos define.
- Que los colaboradores sintieran que *Compliance* lo hacemos todos.
- Que los colaboradores viviesen *Compliance* como el modo de formar parte de la evolución de la compañía y sus valores, donde la reedición del Código Ético refleja la personalidad de todos los *Solunioners*.

- **¿Cuál ha sido el impacto generado por esta acción?**

La campaña tuvo una grandísima acogida por parte de los colaboradores de Solunion, que mostraron su interés desde el lanzamiento hasta el cierre de la campaña en todos los países.

- **¿Qué implicación han tenido los colaboradores en la iniciativa?**

Un 70% de la plantilla participó en la encuesta para buscar a los Impulsores *Compliance*. Además, un total de 87 personas se presentaron como candidatos a Impulsores. Conseguimos una representación de entre 6 y 12 Impulsores en cada país.

Además, durante los *workshops* celebrados con los Impulsores se recogieron cientos de iniciativas para mejorar el *Compliance* en el día a día del negocio, y en el cierre de campaña, todos los colaboradores participaron activamente colocando su fotografía en el mural *Compliance* y demostrando así su compromiso.

- **¿Qué indicadores de medición se han tomado como referencia?**

- % total de participación en la encuesta de búsqueda de Impulsores.
- % de participación en la encuesta por país.
- Nº de respuestas por país.
- Nº de colaboradores candidatos a Impulsores por país.
- Nº de fotografías colocadas en el mural.
- Nº de visualizaciones de los vídeos en la Intranet.

4. ENTREVISTA CON IBERCAJA

Esther Burges Plasencia y Lorena Pastor Rodríguez

Comunicación Interna y Experiencia de Empleado

- **¿Quiénes son Esther Burges Plasencia y Lorena Pastor Rodríguez?**

Responde Esther - Llevo toda mi vida trabajando en Ibercaja. Entré en el año 1987 y mi vida es Ibercaja: mi marido es Ibercaja, yo vivo para Ibercaja y me siento súper orgullosa de trabajar aquí. No empecé en el Área de Personas - antes Recursos Humanos -, pero siempre me he dirigido un poco hacia este departamento.

Empecé a trabajar en Oficinas, luego pasé a Medios de Pago y después a Informática. Hasta el año 1999 que empecé en Recursos Humanos. Mi vida profesional está muy ligada a cómo ha ido evolucionando la comunicación interna en Ibercaja porque yo entré como técnico de RR.HH. Había cursado estudios de Relaciones Laborales y después hice un máster de Dirección de RR.HH. Como venía del área de Informática se me vinculó un poco a hacer estudios, temas de prejubilaciones, hasta que me dieron la responsabilidad de Estudios y Comunicación de Recursos Humanos. Por el año 2003 me centraba muchísimo en la parte de los estudios y sacábamos notas en la intranet.

En el año 2009 me nombran Responsable de Estudios, Calidad y Comunicación de Recursos Humanos. Lorena se incorpora en 2014 y, en 2015, con una nueva Directora de RR.HH., que actualmente es la Directora del Área de Personas, mi puesto cambia y me nombran Responsable de Comunicación y Experiencia del Empleado.

En 2018, con el nuevo plan estratégico que es en el que estamos ahora (hasta 2020), paso a ser Jefe de Comunicación Interna y Experiencia del Empleado. Fíjate como ha ido ha evolucionando, hasta 2018 no se le pone el nombre y apellidos que se merece. La comunicación se picotea desde distintas áreas: en el Área de Normativa, por ejemplo, aparece la Comunicación Normativa. Pero la comunicación más emocional, que es esto de la Experiencia del Empleado y toda la parte de participación, de comunicación 360º que a nosotras nos interesa mucho montar y que nace a partir de un estudio de clima, no cobra el peso que merece hasta 2018. Ahí nos meten en el plan estratégico del Banco con un proyecto de verdad de comunicación y participación de la plantilla y con proyectos más pequeños como el que conoces de “imPULSO” que también han generado sus frutos.

Responde Lorena – Yo entré en el año 2007 con unas prácticas en una entidad financiera aragonesa que era Caja de Ahorros de la Inmaculada en el área de Recursos Humanos, concretamente en la unidad de Formación. Con todo el mapa de fusiones y absorciones que hubo en el sistema financiero, Ibercaja absorbió a Grupo Caja3 (en el que estaba Caja Inmaculada) y me incorporé en septiembre de 2014. Me uní a Esther en toda la parte de Estudios, Calidad y Comunicación. Desde ese año yo también he ido viviendo la evolución de la comunicación interna y el peso que ha ido adquiriendo dentro del Banco.

- **¿Cuántas personas forman el departamento y qué formación tienen sus miembros?**

Responde Esther – Nosotras formamos parte del *staff*, de la dirección del Área de Personas, dependemos directamente de su directora Teresa Fernández y ella a su vez del Consejero Delegado. Además ella es miembro del Comité de Dirección del Banco. Hay dos personas más en el *staff* que son Nuria y Olga que colaboran mucho con nosotras, pero que también llevan el gabinete de Teresa, toda la parte de estrategia y agenda. Antes lo llevábamos nosotras, pero afortunadamente llegaron ellas para darnos luz y poder dedicarnos a lo nuestro.

- **Esther, me has hablado de tu formación. Lorena, ¿qué formación tienes tú? ¿Recursos Humanos, Comunicación…?**

Responde Lorena – Pues ni en Comunicación, ni en RR.HH. Yo tengo un grado superior en Administración y Finanzas. A raíz de hacer el grado superior hice las prácticas en Caja Inmaculada, me contrataron y me matriculé en la diplomatura de Ciencias Empresariales, pero como a la vez estaba trabajando, fue imposible terminarla.

Después he ido haciendo otras formaciones, cursos de varios meses, en *Social Media* y en algunos temas más de comunicación, técnicas y *marketing* digital.

- **¿Y Olga y Nuria?**

Responde Lorena – Tienen Económicas y Administración y Dirección de Empresas.

Interviene Esther – No sé cómo funcionan otras empresas, pero en un Banco, especialmente en los años que entré yo, entrábamos muy jovencitos y te formabas dentro. Yo hice una formación por ejemplo de dos años que era el "Programa de Mandos Intermedios", y si te elegían era un privilegio. Hacías un máster aquí, en el que estudiabas un montón.

El año pasado recibimos el Certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable) y Lorena es la *manager* de ese proyecto. Eso exige formarse y el otro día estuvo dos días completos en una formación. Se tiene que estar reciclando constantemente porque también tiene mucha responsabilidad en ese proyecto ya que se trata de un proyecto estratégico.

Así que muchas veces te gustaría tener otra formación, pero este, en teoría, ya es un trabajo para toda la vida en el que entras y te jubilas. Entonces, o has entrado ya con una licenciatura, o decides formarte dentro.

Interviene Lorena – Yo creo que en las entidades financieras en general, la mayor parte de los trabajadores llegan de carreras como Empresariales, Administración y Dirección de Empresas, Económicas o Derecho. Sí que es cierto que en los últimos años se están incorporando nuevos perfiles de gente más joven a los servicios centrales: matemáticos, ingenieros de telecomunicaciones, etc.

- **Hablemos de las acciones de comunicación interna. Cuando se define una acción en Ibercaja, ¿qué importancia tiene el público al que se dirige?**

Responde Lorena y Esther – La edad media de nuestros trabajadores es de 48 / 49 años. Y la antigüedad media en la empresa es de veinte años.

Te vamos a ir respondiendo un poco a todo lo que nos vas a preguntar mientras hablamos. Cuando en el año 2015 se produce el cambio que provoca la incorporación de una nueva directora de RR.HH. con una visión completamente distinta y un enfoque muy de marketing. Ella nos decía: «*¿alguien conoce esta propuesta de valor, estos beneficios que tienen los empleados? Tendríais que contarla de otra manera.*».

Me acuerdo que hablé con Nacho Torre, director de *Marketing*, y estuve con el compañero de Experiencia del Cliente. Llevábamos un montón de años siendo referentes en calidad del servicio de atención al cliente y les pregunté cómo lo organizaban para que yo pudiera aprender de su éxito y aplicarlo a mi público, que eran 5.000 empleados.

Lo que planteamos a partir de ese momento son campañas de marketing interno (*endomarketing*), porque también tenemos mucho que ofrecer y trabajamos bajo la premisa de vender cosas a nuestros compañeros. Queremos que se vinculen con la marca Ibercaja y para ello se tienen que enamorar de nosotros. Por ejemplo, la evaluación de desempeño, que es un proceso un poco crítico porque de pronto tu jefe te evalúa y te pone una nota, lo hemos hecho evolucionar hacia una "valoración de competencias" para poner en valor el camino recorrido. Con ello hacemos una campaña, no un plan de comunicación, con unos hitos (lanzamiento, imagen, eslogan, canales…).

Empezamos a ver los impactos que tiene que tener y en ese contexto, está el tema de la segmentación. Depende del producto que vayamos a posicionar en el mercado, en función del público objetivo, comunicamos de una forma o de otra. Sobre la mesa ahora tenemos la campaña de Navidad y ahí introducimos a los familiares: los hijos de empleados de entre 3 y 12 años que dibujen Ibercaja. Sobre ello comunicamos a todo el mundo porque es orgullo de pertenencia.

Dividimos todo el año en campañas: este mes la valoración y la retribución flexible (*Flexiplan*), en diciembre la campaña de Navidad, etc. es decir, hacemos algo muy similar a lo que hacen nuestros compañeros de *Marketing*, pero internamente y con un enfoque emocional.

Con esto conseguimos que la gente se enamore. Hemos tenido retos importantes este año, eventos que hacíamos presenciales, como el homenaje a los compañeros que cumplen veinticinco y cuarenta años en la empresa. Este año tuvo que ser virtual y necesitábamos que tuviera un componente emocional y de sorpresa. Para ello, les enviamos a todos el *catering* a su casa con un poema de Mario Benedetti que aludía a la situación en la que nos encontrábamos. Les invitamos a conectarse a una hora concreta a un evento y nos fuimos a un plató de televisión con un mago. El chat fue increíble, la gente estuvo emocionada y ahora que hemos pasado una encuesta donde les preguntábamos cómo se habían sentido, la palabra más repetida ha sido "feliz". Han visto que desde su empresa hemos hecho todo lo posible por que ellos se sintieran reconocidos, a pesar de ser un año tan complicado.

A veces nos resulta difícil redactar la parte más emocional, el cómo llegar a hacerle ese clic a la gente. Esta mañana hablábamos de cómo celebrar la Navidad ya que estamos en un momento muy complicado, en plena negociación de un ERE y con todo lo que ha pasado en 2020. Comentábamos que este año teníamos que convocar a la gente el día 24 de diciembre, diez minutos antes de cerrar las oficinas, a un brindis virtual los 5.000 empleados en directo con el Consejero Delegado. Son cinco minutos, pero esos cinco minutos a mucha gente le llenan. Hay veces que no hay que hacer una superproducción,

porque esto es lo que toca ahora. Dándole vueltas normalmente acertamos, aunque a veces también fallamos.

- **Aunque ya me habéis dando muchas pistas, ¿cuáles son los contenidos que más interesan a los públicos internos?**

Responde Lorena – Creo que precisamente los contenidos que más le interesan a la gente son los que tienen ese factor un poco más emocional y en los que los empleados pueden tener una participación activa. No solamente informar hacia abajo.

Así que los dos componentes que considero imprescindibles son la emoción, con el factor sorpresa, y la participación.

Interviene Esther – Luego también está lo que impacta en los suyos, en sus familias. No te imaginas el chantaje emocional que nos hacen con los dibujos de sus hijos en el concurso de dibujo que organizamos. Pero es que el momento que buscamos, lo conseguimos, que es en el que el padre o la madre se sienta con sus hijos y les cuenta dónde trabaja y lo orgulloso que se siente de formar parte de Ibercaja.

Interviene Lorena – Lo que intentamos siempre, también con la campaña de Navidad, es vincularlo a algún valor corporativo o a algún proyecto importante para le Banco. Este año, por ejemplo, estamos con todo el tema de sostenibilidad y la temática irá en esa línea.

- **Me habéis hablado del *newsletter*, de la intranet, de la *app*, del email, los vídeos, los eventos… ¿Algún otro canal?**

Responde Esther – Nos queda uno: el tema de los espacios. Desde aquí hemos impulsado la creación de un espacio que se llama *Coffee Work* (café y trabajo). Se define como un espacio para compartir experiencias: puedes bajar allí a tomar un café, a tener una reunión con un ordenador, repartimos fruta, etc. Nos parece que es un buen elemento para que ocurran cosas. Hablamos de una comunicación 360º: de arriba abajo, de abajo a arriba y transversal. Creemos que los espacios también ayudan en el proyecto de comunicación y como todo lo que hacíamos allí, con la situación actual, no se puede hacer, hemos creado un espacio en tres dimensiones virtual.

También vamos a estrenarnos con los *webinars* en enero, que próximamente usaremos en el proceso de valoración. Es el caso de nuestro compañero Iñaki, que imparte un *webinar* en el que explica cómo afrontar el momento de la entrevista con tu jefe que tiene lugar en este proceso y los compañeros pueden hacerle preguntas.

- **Creo que podría omitir esta pregunta. ¿Con qué frecuencia emite comunicaciones este departamento? Todos los días, ¿verdad?**

Responden Esther y Lorena – Sí, todos los días.

- **Salvo que queráis añadir algo en concreto, ya lo hemos comentado. ¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo?**

Responden Esther y Lorena – No se puede vivir sin ellas, son fundamentales. Hace poco vivimos el mejor ejemplo: la pandemia. Fue un momento de bloqueo, pero en un tiempo récord creamos una *app*. En una semana estaba funcionando.

Se llama "Ibercaja contigo" y nace con la función de acompañar a los compañeros, en casa y en la oficina. Creíamos que íbamos a estar un mes o dos acompañándoles, pero aquí seguimos. Fue una locura, pero es que había personas que no tenían ni un ordenador corporativo. Lo que sí que tenían era móvil, así que podían descargarse la *app*.

- **¿Cómo creéis que será el futuro de la CI? ¿Qué tendencias de la CI consideras interesantes para trabajar próximamente?**

Responde Esther – Yo creo que nosotros estamos empezando una línea y que todo va a ir por ahí. Desde luego tiene que ser una comunicación emocional y tenemos que hablar más de Experiencia del Empleado y dejar de hablar de comunicación. También tenemos claro que tiene que ir hacia el *endomarketing* o *marketing* interno, es el futuro.

Y dentro de esto, y está relacionado con la segmentación, estuve el otro día en el Foro de Experiencia del Empleado donde participamos y contamos nuestro proyecto, pues hay una parte que tenemos que trabajar un poquito más. Son los momentos de la verdad del empleado, es decir, identificar muy bien esos puntos de contacto que tiene la empresa con el empleado y que son claves, donde no podemos fallar.

Tenemos que hacer de estos momentos una experiencia muy positiva para los empleados. Hay que identificar muy bien su ciclo vital. Aquí los podemos dividir en tres bloques: los momentos que ocurren muy pocas veces en tu vida profesional como tu incorporación, tus hitos (cuando te conviertes en jefe o responsable de algo) o tu aniversario (cumplir veinticinco años); otros momentos recurrentes como la valoración del desempeño o los objetivos que tienes que cumplir anualmente; y los momentos que son más personales como cuando tienes un bebé, fallece un familiar cercano o finalizas un máster o unos estudios. Son cosas que no te ocurren todos los días, pero el día que te ocurre, la directora del Área de Personas te llama. Hay que establecer muy bien los protocolos y si trabajas muy bien todo esto el empleado estaría emocionado con la empresa.

Si no hemos podido hacer esto hasta ahora es porque tenemos que hacerlo con tecnología. Con 5.000 empleados, no podemos llegar a hacer bien todos esos momentos de forma manual. Vamos a utilizar *big data* aplicada a la comunicación interna: cuando el empleado nos comunique algo, algo se desencadenará desde la empresa para mejorar su experiencia con la misma.

- **¿Algún referente?**

Responden Esther y Lorena – No nos fijamos en una empresa en concreto, pero sí en los departamentos de *Marketing*, en qué hacen las empresas para poder replicarlo. Creemos que la comunicación interna no está evolucionando tanto en este sentido y ahí está el futuro. Nos fijamos mucho en el propio departamento de *Marketing* de Ibercaja, aprendemos mucho de ellos y parece que la gente empieza a llamarnos más.

- **¿Consideráis que las acciones de CI son clave a la hora de atraer y retener talento?**

Responde Lorena – Retener, en una buena empresa como la nuestra donde hay muy poco índice de rotación (alguien entra a trabajar y se queda hasta que se jubila), no lo necesitamos porque no hay una fuga de talento. Sí es importante crear ese orgullo de pertenencia entre la plantilla, generar satisfacción, que los propios empleados sean embajadores de la marca. Si un empleado está motivado, lo va a trasladar al momento de atender a los clientes y esto se traduce en una mayor productividad y mejores resultados para la empresa. También es necesario generar ese compromiso, que cuando pides participación en un proyecto, tienes una buena acogida por parte de la plantilla.

Luego a la hora de atraer, si no son perfiles técnicos que se buscan específicamente, la cantera de compañeros viene a través de convenios de prácticas con distintas universidades. Hay unos periodos concretos en los que se organizan prácticas, especialmente en la red de oficinas y hasta ahora nunca habíamos hecho una campaña para atraer estudiantes universitarios. Este año se hizo por primera vez por la crisis del COVID19 porque los estudiantes no tenían claro que fuese un buen momento para hacer prácticas, incorporarse a un banco - servicio esencial - y con contacto directo con los clientes. Además de que para la gente joven un banco no es de por sí muy atractivo.

Para ello, le pedimos a una compañera que se grabara con su móvil y contase su experiencia personal. Si toda la comunicación la basamos en generar experiencias y contar experiencias, da mucha credibilidad y generas un mensaje auténtico.

- **¿Cómo surge ImPULSO Solidario, la iniciativa por la que Ibercaja ha ganado el Premio a la Mejor Práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE y la gestión responsable y la transformación del Observatorio de Comunicación Interna (OCI)?**

Responden Lorena y Esther – La iniciativa parte de un estudio de clima laboral donde el índice peor valorado fueron los canales de participación, suspendíamos con un 4,6. Decidimos que teníamos que hacer algo y pusimos en marcha un canal de participación mediante un sistema de retos solidarios ("imPULSO Solidario") y retos innovadores ("imPULSO Innovador") para que los compañeros dieran soluciones también a retos de innovación o estratégicos del Banco que luego se convierten en productos o servicios que salen al mercado.

"imPULSO Solidario" tiene una vertiente social. Los compañeros proponen proyectos que les mueven socialmente donde han aflorado las circunstancias personales de muchos trabajadores que nosotros desconocíamos. Tenemos el caso de Nuria, una compañera cercana, cuyo proyecto sobre la enfermedad de Duchenne resultó premiado con 10.000 €. Lo mejor es que sale de fondos sostenibles y solidarios, es decir, se subvencionan con las comisiones de los inversionistas en esos fondos. El círculo se cierra y al final repercute en la sociedad.

Al año siguiente, preguntamos de nuevo en el estudio de clima sobre los canales de participación y ya teníamos un 6,7 de puntuación. También preguntamos si alguna iniciativa en concreto les había sorprendido ese año y lo más nombrado fue "imPULSO Solidario".

5. ENTREVISTA CON CORPORACIÓN MONDRAGON

Javier Marcos
Director de Comunicación

- **Comencemos. ¿Quién es Javier Marcos?**

Soy Javier, soy de una pueblecito de la Guipuzcóa profunda que se llama Aretxabaleta, al lado de Mondragón, que es donde se inició la corporación, en la cual vengo trabajando los últimos treinta años. Soy licenciado en Ciencias de la Información y realicé un máster en Gestión de Empresas Cooperativas. Comencé a trabajar en estos temas de comunicación prácticamente al salir de la universidad. Primero en una agencia de comunicación porque yo soy publicista.

En la corporación llevo, como comentaba, treinta años. Los primeros veinte años me dedicaba principalmente a la comunicación interna y, estos últimos diez años, me estoy dedicando a temas más relacionados con la comunicación externa.

- **Hablemos sobre el equipo de Comunicación Interna (CI) en Mondragon, ¿en qué lugar (respecto al resto de departamentos / mapa organizacional) se sitúa el equipo?**

Por situar el contexto y para que tú te hagas una idea del tipo de organización con el que estás hablando, te cuento nuestro encaje organizativo. Nosotros somos el departamento de Comunicación de la Corporación Mondragón, que es un conjunto de cooperativas agrupadas en divisiones y, a su vez, en diferentes áreas de negocio de negocio. Sus cuatro áreas principales de negocio son: finanzas (Laboral Kutxa y Seguros Lagunero), industria (entorno a unas cien cooperativas que se agrupan en diferentes divisiones en función del sector en el que estén trabajando), distribución (Eroski) y conocimiento (Mondragon Unibertsitatea).

Todas las cooperativas son independientes, autónomas y soberanas. Ellas toman sus propias decisiones y nosotros, desde la parte corporativa, prestamos servicios de comunicación a las cooperativas que lo requieran. Hay algunas cooperativas que ya tienen sus recursos con departamentos propios, pero hay otras cooperativas más pequeñas que no tienen personas destinadas a gestionar los temas de comunicación y marketing. En la parte corporativa, también tenemos nuestra propia producción de soportes como nuestra revista interna, boletines, gestión de redes sociales, etc.

- **¿Desde cuándo existe este departamento?**

En este momento tenemos un departamento único, al que llamamos de Comunicación. Antes había dos departamentos: de Comunicación Interna, donde nos dedicábamos prácticamente de la revista corporativa, la elaboración de algunas guías y otros soportes; y de Comunicación Externa, donde se dedicaban principalmente a la relación con los

medios, la elaboración de la memoria, los perfiles corporativos, etc. A partir del año 2010, fusionamos ambos departamentos.

- **¿Cuántas personas forman el departamento y qué formación tienen sus miembros?**

En realidad, estoy yo y a mí alrededor tengo colaboradores externos en función del tema en el que esté trabajando. Para la gestión de la revista de Comunicación Interna tenemos a cuatro personas, en redes sociales tenemos a dos personas más, en nuestra web también… Así que podríamos hablar de unas seis u ocho personas que estamos trabajando y elaborando los diferentes contenidos del departamento.

- **Cuando se define una acción de CI en Mondragon, ¿qué importancia tiene el público al que se dirige?**

Evidentemente el público objetivo es un tema que siempre tienes que tener en cuenta y así lo hacemos nosotros. Dependiendo del soporte que estemos elaborando y del público en el que estemos pensando, segmentamos las comunicaciones. Una de las claves que solemos utilizar es pensar en que lo pueda entender un niño de cinco años. Hay cuestiones que son técnicas y no suele ser fácil hacerlo, pero hacemos el esfuerzo para que mucha gente lo entienda.

El perfil de los trabajadores es muy industrial, con todas las cooperativas que están en Guipuzcóa. También trabajamos en el ámbito de las finanzas, la distribución y el conocimiento. Siempre intentamos que nuestros contenidos sean asequibles para todos.

- **¿Se lleva a cabo la segmentación de públicos?**

Efectivamente, a veces sí lo hacemos. Enviamos comunicaciones dirigidas únicamente a los presidentes y gerentes de las cooperativas o hacemos otras pensando en el público en general, etc. Así que sí lo solemos hacer segmentación.

- **Por experiencia, ¿qué contenidos son los que más interesan a los públicos internos?**

En el mundo del periodismo vende más que tú muerdas a un perro que el hecho de que un perro te muerda a ti. Lo curioso, incluso, lo negativo, tiene mejor venta que lo positivo. Estamos entrando un poco en esa dinámica, de contradecirnos permanentemente, y además de hacerlo de una forma vehemente, de alcanzar muy pocos consensos y eso es cansino.

Así que en general sí diría que los contenidos negativos venden más que los positivos. Las noticias curiosas y que tienen que ver con solidaridad también venden bastante.

En la propia página web de nuestra revista interna www.tulankide.com pueden verse las diez noticias más leídas. En esta página web, una de las noticias más leída de todos los tiempo fue estaba relacionada con una mascarilla que protegía frente al COVID-19.

También tienen mucho seguimiento los mensajes institucionales, aquellos que pueden tener una repercusión para nuestros bolsillos.

- **¿Cuáles son los canales más eficaces para distribuir un mensaje internamente?**

Nosotros utilizamos la revista corporativa, boletines, correo electrónico, intranets y notas de presidencia.

- **¿Con qué frecuencia emite comunicaciones este departamento?**

Generamos contenidos todos los días. En caso de crisis se incrementa el nivel de generación de contenidos que tenemos habitualmente.

- **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo?**

Cada vez son más relevantes. Si hace unos años nos hubiesen dicho que íbamos a estar con un teléfono en el bolsillo, no nos lo hubiésemos creído. Nos sirve para todo, es alucinante.

Las nuevas tecnologías y los multidispositivos se utilizan cada vez con más frecuencia. Nosotros lo comprobamos constantemente en *Google Analytics*. Antes el ordenador de mesa era el rey, pero ahora comparte pódium con otros dispositivos.

En el futuro, los boletines y de los *podcasts* tendrán una importancia vital. Y sobretodo, las cosas que tienen que ver con la voz, lo audiovisual, los vídeos… Antes hacías un vídeo corporativo y lo tenías para cinco o seis años, pero ahora es algo necesario casi anualmente. Además los formatos han cambiado mucho: es impensable hacer un vídeo corporativo de ocho minutos porque eso sería infumable.

- **¿En qué consiste "Humanity at music", la iniciativa por la que Mondragon ha ganado el Premio a Mejor sistemática de canales, soportes y herramientas para la Comunicación Interna del Observatorio de Comunicación Interna (OCI)?**

Es objetivo básico de este megaproyecto ha sido contar cantando. Siempre hemos estado contando nuestras cosas a través de charlas, *Power Points*, pero nunca cantando.

De acuerdo con nuestro espíritu, quisimos hacer un sinfonía. Los protagonistas de la cooperativa son las personas y nos gustaba la idea de colectividad, de cantar entre todos. Esta idea se plasmó en un proyecto con el que editamos un libro, un disco e hicimos el espectáculo "Humanity at music" que contaba con ocho canciones que narraban la historia de Mondragón (…).

En nuestra web www.humanityatmusic.com se pueden ver todas las canciones.

- **¿Cómo surge la idea? ¿Se trabaja a partir de un objetivo?**

La idea surgió de una forma un poco tonta. Nos juntamos dos conocidos: uno que cantaba en un coro de Bilbao y otro en un coro en un pueblo de Guipuzcóa. Surgió la idea de contar de forma sonora las aventuras empresariales y sociales de Mondragón en 2018. Nos pusimos en marcha y en 2019 ya se hizo el espectáculo al que asistieron unas 11.000 personas.

Fue un gran espectáculo con más de 500 personas en escena.

- **¿Cuál ha sido el impacto generado por esta acción?**

Tuvo un alto impacto en medios. Realizamos varias ruedas de prensa, muchos comunicados, mucho recorrido en redes sociales, en nuestra revista interna, sorteos de entradas, promociones, carteles…

La idea tuvo buena acogida en medios de comunicación, aunque eso siempre lo tienes que trabajar.

- **¿Qué implicación han tenido los colaboradores en la iniciativa?**

Han participado muchas cooperativas: unos cantando, otros aportando su *know-how* en el desarrollo de soportes como la cartelería y otros simplemente acudiendo a ver el espectáculo. Nuestra idea era que participaran todas las cooperativas y creo que lo conseguimos.

- **¿Qué indicadores de medición se han tomado como referencia?**

Aquí tomamos como referencia el número de todas de prensa que realizamos, de comparecencias públicas que llevamos a cabo, de reuniones institucionales que tuvimos, etc. Pero hay un indicador muy interesante: en el *clipping* de prensa incluimos una valoración económica del impacto que tendría una noticia si hubiese sido una inserción publicitaria. Es un parámetro que suele venir muy bien para medir los intangibles.

- **¿Cómo será el futuro de la CI?**

Intuyo que va a ser mucho más digital de lo que es en estos momentos. Las redes sociales tendrán un gran peso, los dispositivos móviles también, pero creo que va a girar mucho entorno a los contenidos. Luego tú tienes que ver cómo los viralizas y cómo construyes tu ecosistema para que esos contenidos lleguen a quien tienen que llegar.

- **¿Qué tendencias de la CI consideras interesantes para trabajar en el futuro?**

Cada año celebramos K-Foroa, un foro dirigido a personas que trabajan en ámbitos de comunicación de la Corporación Mondragón. Este año hemos hablado sobre el valor de la comunicación interna y contamos con Asun Soriano, CEO de Atrevia. Ella nos proponía cuatro tendencias de cara al futuro: una relacionada con la digitalización desde el punto de vista de la segmentación, velocidad y eficiencia; otra relacionada con el mix de canales o ecosistemas porque ya no hay un único canal; la puesta en marcha de métodos que te permitan captar datos para adoptar decisiones (*Google Analytics*, por ejemplo) y el hecho de seguir haciendo embajadores de marca (*engagement*) con personas que confíen en su empresa y que hablen bien de ella.

- **¿Algún referente que consideres protagonista del cambio?**

A nivel personal, considero que la labor que está haciendo *Corporate Excellence*, relacionada sobretodo con la reputación y con la gestión de los intangibles, es un trabajo de altísima calidad que nos viene muy bien a los profesionales de la comunicación. DirCom también es una referencia importante porque te muestra tendencias y te mantiene en la pomada.

Como ejemplo concreto, la labor que ha hecho Eroski últimamente, que ha tenido que poner a prueba su logística para poder seguir atendiendo en sus tiendas durante este

tiempo de pandemia y todos los esfuerzos comunicacionales que ha tenido que llevar a cabo.

- **¿Consideras que las acciones de CI son clave a la hora de atraer y retener talento?**

Sí, creo que la comunicación interna no es la hermana pequeña de la comunicación. Está cobrando más importancia y con este ecosistema que tenemos montado, cada vez se van desdibujando más los límites entre lo que es comunicación interna y comunicación externa. Yo sé, por ejemplo, que los medios de comunicación visitan mi página web www.tulankide.com para ver cómo trabajo la información. Surgió como un canal de comunicación interna, pero es útil para la comunicación externa.

También es clave para atraer talento en el mundo cooperativo, a diferencia de las empresas de capital, porque de una manera auténtica hacen que descanse el protagonismo de las empresas en las personas de forma práctica: como socio de mi cooperativa participo en el capital, en la gestión y en los resultados de mi empresa. Y lo hago porque creo que tiene un valor diferencial.

6. ENTREVISTA CON MAPFRE ESPAÑA

Pilar Abad Cornago
Comunicación Interna

- **Empecemos por el principio. ¿Quién es Pilar Abad?**

Pilar Abad es periodista, trabaja en MAPFRE desde 1993 y actualmente es la responsable del departamento de comunicación interna de MAPFRE España, que se enmarca en la dirección de RR.HH. local y se coordina con las áreas corporativas de RR.HH. y Comunicación, y con las áreas locales de comunicación externa y negocio / *marketing*.

- **Hablemos sobre el equipo de Comunicación Interna (CI) en MAPFRE, ¿en qué lugar se sitúa el equipo?**

Como mencionaba, Comunicación Interna de MAPFRE España se sitúa dentro del área de Recursos Humanos y depende de la Dirección de dicha área. Su actividad se coordina con la dirección corporativa de RR.HH. y Comunicación del Grupo, y en el ámbito país con la dirección de *marketing* que gestiona la comunicación interna de negocio a los empleados y con la dirección de comunicación externa que es responsable de la relación con medios.

A nivel corporación existe una Dirección General de Comunicación y Relaciones Externas que marca la política de comunicación del Grupo (interna y externa) y gestiona la comunicación interna global de la intranet corporativa

- **¿Desde cuándo existe este departamento / área?**

La Comunicación interna existe desde siempre, pero el germen de una estructura de comunicación interna como tal lo podríamos situar en 1991/1992 cuando la compañía crea, en Editorial MAPFRE, un equipo para coordinar parte de la comunicación interna y externa que realizaba la compañía y crea la primera revista interna del grupo para todos los empleados de España: El Mundo de MAPFRE.

En aquel momento la propia dirección de las distintas entidades MAPFRE que conformaban el Grupo realizaban Comunicación Interna, según sus necesidades pero sin estructura propia. Para la red comercial existía también otra revista interna: MAPFRE Familiar.

A finales de los 90 se crea una nueva estructura de comunicación en dependencia de la Secretaría General y seguido surge la primera Dirección General de Comunicación Corporativa del Grupo con tres áreas principales: Imagen/Marca y Publicidad; Comunicación (interna y externa) y Responsabilidad Social Corporativa. Esta convive con las áreas de comunicación y marketing que tienen los distintos países.

El área de comunicación interna de MAPFRE España actual se crea en 2014/2015.

- **¿Cuántas personas forman el equipo y qué formación tienen sus miembros?**

Actualmente trabajan en este departamento de Comunicación Interna de MAPFRE España dos personas fijas y una temporal.

Los tres son perfiles técnicos, dos de ellos con formación y conocimientos de diseño gráfico y edición audiovisual.

- **Cuando se define una acción de CI en MAPFRE, ¿qué importancia tiene el público al que se dirige? ¿Se lleva a cabo la segmentación de públicos?**

Toda. Por eso siempre analizamos el tipo de información para segmentar y adaptar el mensaje a cada colectivo y a cada canal de comunicación (*intranet*, *app*, *email*, *streamings*...). No obstante, también aplicamos el principio de transparencia y si alguna comunicación es de impacto general, la transmitimos a toda la organización sin delegar en la dirección de cada área la difusión del mensaje. De este modo llegamos directamente a todos y no se producen desconexiones o interferencias.

- **Por experiencia, ¿qué contenidos son los que más interesan a los públicos internos?**

Pues depende un poco del momento del año en que nos encontremos, obviamente hay noticias que son esperadas por la plantilla y la gente está más atenta, pero por experiencia hemos comprobado que gustan mucho las noticias emocionales o en la que los propios empleados pueden verse.

Demandan información relativa a todo aquello que puede tener un impacto directo en su trabajo o en su desarrollo profesional.

Las comunicaciones del CEO o de directivos concretos muy vinculados al negocio tienen también una elevada audiencia.

- **¿Cuáles son los canales más eficaces para distribuir un mensaje internamente?**

En los últimos tiempos hemos desarrollado una *app* interna llamada “Personas” que funciona bastante bien y ha resultado ser muy efectiva, pero también tenemos comunicados que llegan por correo interno y que resultan también muy eficaces.

- **¿Con qué frecuencia emite comunicaciones este departamento?**

Aunque no emitimos comunicados a diario, prácticamente cada semana tenemos algo nuevo que contar a través de la intranet o vía comunicado interno. Este año 2020 de confinamiento y pandemia la comunicación interna ha sido un elemento clave para mantener a los empleados informados y conectados.

- **¿Qué papel juegan las nuevas tecnologías en el ámbito interno corporativo?**

Fundamental. Se cuenta con plataformas para la comunicación online como *webinars*, *Teams* y otras más potentes para la retransmisión de *streamings* directos masivos. Todo esto convive con otras plataformas y canales como la *app* interna, la intranet *global* o

Success Factors que son la base de nuestra comunicación, gestión del conocimiento y desarrollo profesional.

- **¿En qué consiste la nueva evaluación de desempeño, iniciativa por la que han ganado el Premio a Mejor Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio y la Transformación del Observatorio de Comunicación Interna (OCI)?**

El modelo de Evaluación del Desempeño es un modelo de evaluación y gestión de RR.HH. que ha implantado MAPFRE a nivel global y que se redefinió en 2019 con algunas novedades como por ejemplo la evaluación 360. El premio de OCI no fue un reconocimiento al modelo en sí, sino al despliegue de gestión del cambio y comunicación que se hizo para difundir y trasladar a la organización las novedades de este modelo que promueve la implicación y protagonismo de los empleados en su propio desarrollo.

- **¿Cómo surge la idea? ¿Se trabaja a partir de un objetivo?**

El modelo de evaluación de MAPFRE está vinculado a unos comportamientos y habilidades concretas (colabora / innova y agiliza + respeta y comunica) y referenciado también a los objetivos de negocio y estratégicos de la compañía.

- **¿Cuál ha sido el impacto generado por esta acción?**

El despliegue realizado en España de gestión del cambio y comunicación para dar a conocer el Nuevo Modelo de Evaluación fue un éxito y así nos lo han reconocido los propios empleados y externamente el Observatorio OCI.

- **¿Qué implicación han tenido los colaboradores en la iniciativa?**

Para este despliegue de gestión del cambio y comunicación del modelo hemos contado con la colaboración del Instituto de Gestión del Cambio IMm y su apoyo ha sido fundamental para el equipo de Desempeño y Gestión del Cambio de RR.HH. de España.

- **¿Cómo será el futuro de la CI?**

Creo que cada vez será más importante, creo que es clave estar en contacto directo y permanente con el empleado, ya que puedes aprender mucho del mismo y puede señalar carencias y fortalezas dentro de la compañía a tiempo real, además de que pueda estar informado de todo lo que acontece en el día a día de la compañía.

Las herramientas actuales nos deben permitir transmitir mejor los mensajes a todos de forma más eficiente, directa e interactiva.

Quizá el desafío es no caer en la infoxicación, como ocurre en la vida personal, y saber priorizar para no saturar al destinatario.

- **¿Qué tendencias de la CI consideras interesantes para trabajar en el futuro?**

Creo que es fundamental ir implementando todas las nuevas tecnologías que se están desarrollando en comunicación telemática; su desarrollo es muy rápido y debemos estar al día con ellas porque nos permiten una interacción casi instantánea.

- **¿Consideras que las acciones de CI son clave a la hora de atraer y retener talento?**

Desde luego, el que una persona se incorpore a la compañía y puede saber qué acontece y cómo funciona desde el minuto uno es crucial para generar sentimiento de pertenencia y retener ese posible talento.