

Silvia VERDURA PERALTA

APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE
COMUNICACIÓN EXTERNA A LA COMUNICACIÓN
INTERNA DE LAS EMPRESAS

Trabajo Final de Carrera
dirigido por
Maria MUÑOZ

Universidad Abat Oliba CEU
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas

2012

*El analfabeto del futuro no será aquel que no sepa leer o escribir,
sino aquel que no sea capaz de desaprender cosas viejas
para aprender otras de nuevas.*

ALVIN TOFFLER

Resumen

La Comunicación Interna en las empresas es una herramienta capaz no sólo de mantener informados a los trabajadores de la misma sino también de motivarles, retener el talento, y aumentar el orgullo de pertenencia, que contribuirá positivamente a crear un ambiente favorable a los resultados. Mientras que en la comunicación externa se abren nuevas puertas y se intenta innovar día a día, la Comunicación Interna a menudo es descuidada. Un ajuste en los canales de este tipo de comunicación, nutriéndose de la ya experimentada comunicación externa, puede ser una manera de cambiar, crecer y ayudar a que el equipo de la compañía esté más unido y dispuesto a luchar por su éxito, aunque ésta pase por tiempos de crisis.

Resum

La comunicació interna en les empreses és una eina capaç no tan sols d'informar als treballadors de la mateixa sinó també de motivar-los, retenir el talent i augmentar l'orgull de pertinença, que contribuirà positivament a crear un ambient favorable als resultats. Mentre que en comunicació externa s'obren noves portes i s'intenta innovar a diari, la comunicació interna sovint és descuidada. Un ajustament als canals d'aquest tipus de comunicació, nodrint-se de la ja experimentada comunicació externa pot ser una manera de canviar, créixer i ajudar a que l'equip de la companyia estigui encara més unit i disposat a lluitar pel seu èxit, encara que passi per temps de crisi.

Abstract

Internal communication in the business world is a tool that not only keeps workers informed but it also motivate, retains talent and increases the pride of ownership, which will contribute positively to creating an environment favorable for good results. While external communication tries to innovate daily, internal communication is often neglected. An adjustment in the channels of this type of communication, drawing on the experienced external communication can be a way to change, grow and help the company team to be united and willing to fight for their success, even if it passes through times of crisis.

Palabras claves / Keywords

Comunicación - Comunicación Interna - Herramientas - PepsiCo - MediaCom - EMC ²
--

Sumario

Introducción	9
CAPÍTULO I. BASES DE LA COMUNICACIÓN	11
1. ¿Qué es la comunicación?	11
2. Funciones de la Comunicación	12
3. Objetivos de la Comunicación	14
CAPÍTULO II. EMPRESA Y COMUNICACIÓN	15
1. Definiciones previas	15
2. Tipología de la Comunicación Empresarial	17
3. Funciones de la Comunicación Empresarial	18
4. Objetivos de la Comunicación Empresarial	19
5. El departamento de Comunicación	22
5.1 El Director de comunicación	23
5.2 Plan de Comunicación	24
5.3 Las herramientas de Comunicación	27
5.3.1 Medios convencionales o <i>Above the line</i>	27
5.3.2 Medios no convencionales o <i>Below the line</i>	34
CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN INTERNA	39
1. ¿Qué es la Comunicación Interna?	39
1.1 Origen y causantes	40
1.2 Problemática de partida	41
1.3 Actores de la Comunicación Interna	43
1.4 Barreras en la Comunicación Interna	45
1.5 Efectos	46
2. Funciones de la Comunicación Interna	47
3. Objetivos de la Comunicación Interna	49
4. Enfoques de la Comunicación Interna	52
4.1. Dimensión vertical	52
4.2. Dimensión horizontal	54
4.3 Dimensión transversal	55
5. Comunicación Interna formal e informal	55
6. Herramientas de la Comunicación Interna	56
7. Nuevos métodos de Comunicación Interna	63

8. Gestores de la Comunicación Interna	65
9. Plan de Comunicación Interna	66
9.1 Contextualización	66
9.2 Elaboración, desarrollo y gestión	67
9.3 Evaluación	68
CAPÍTULO IV. CASOS REALES	69
1. El caso PepsiCo	69
1.1 La empresa	69
1.2 Visión, valores y principios	70
1.3 Acciones de Comunicación Interna	71
1.4 Balance y puntos de mejora	74
2. El caso MediaCom	76
2.1 La empresa	76
2.2 El lema	77
2.3 Acciones de Comunicación Interna	77
2.4 Balance y puntos de mejora	80
3. El caso EMC ²	82
3.1 La empresa	82
3.2 Lema versus crecimiento	83
3.3 La Comunicación Interna	83
3.4 Balance y puntos de mejora	87
Conclusiones	89
Bibliografía	91
Anexo	93

Introducción

El Trabajo Final de Carrera (TFC) desarrollado a continuación se centra en una de las herramientas clave en la organización empresarial, la Comunicación Interna.

Ante el ambiente de crisis económica actual las empresas están dejando de invertir en publicidad y comunicación en general. Aunque se dé un decrecimiento tan claro en este tipo de inversión ante los públicos externos, ¿es correcto actuar de igual forma con el público interno? ¿O, por el contrario, conviene acrecentar la Comunicación Interna? Este trabajo se centrará en determinar cuáles son las funciones de este tipo de comunicación pero sobre todo conocer cuáles son sus ventajas y qué beneficios puede aportar.

El estudio realizado a continuación persigue también el objetivo de conocer cuál es el alcance de este tipo de comunicación en el entorno corporativo, analizar si los canales utilizados actualmente son los más efectivos para lograr sus principales objetivos y plantear nuevos métodos que pudieran ser empleados para aumentar su impacto. Esta última parte se nutrirá de la experiencia en comunicación externa, ya que las empresas llevan muchos años creando nuevas formas de comunicación para acercarse más y llamar la atención de su consumidor final, y así, estudiaremos si hay alguna forma creativa que pueda ser también aplicada a la Comunicación Interna o si, por lo contrario, hay que abrir nuevos caminos.

Para el desarrollo de la investigación, en primer lugar, definiremos teóricamente conceptos como comunicación o comunicación empresarial, viendo cuáles son sus características y qué alcance tienen; y de la misma manera procederemos con la Comunicación Interna.

Este informe se realizará en base a una documentación surgida del estudio de libros especializados, artículos publicados, apuntes sobre la materia, conversaciones con profesionales del sector, así como fuentes de información digitales de Internet. A partir de esta búsqueda, desarrollaremos en forma de trabajo de campo un análisis sobre distintas empresas y sobre sus canales de Comunicación Interna. Valoraremos si son útiles, si están actualizados o simplemente se crearon pero no tienen una continuidad, si han tenido buena aceptación por parte de los empleados o si existen métodos para potenciarlos. A partir de estos resultados, presentaremos las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO I. BASES DE LA COMUNICACIÓN

1. ¿Qué es la comunicación?

La palabra comunicación, etimológicamente, deriva del vocablo latín “communicare”, éste se refiere a compartir algo, ponerlo en común o intercambiar. Se considera una palabra de la categoría polisémica en tanto en cuanto su utilización no es exclusiva de una ciencia social concreta, sino que tiene connotaciones propias en cada campo que se trate.

Pero hoy en día, la comunicación, y en algunos campos más que en otros, ha ido más allá, y aunque éste sea su origen, para entender qué es la comunicación es esencial empezar por la definición más básica de ésta.

La comunicación, según el diccionario de la Real Academia Española¹, se define por la acción y efecto de comunicar o comunicarse. Esta definición tan simple hace evidente el objetivo final de este acto que tan a menudo las personas realizamos de forma inconsciente. Aunque una vez asumido que buscamos comunicarnos, tendremos que saber también en qué consiste esta acción.

De nuevo según el diccionario de la Real Academia Española, *comunicar* se define por la “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Con esto se hace evidente que para poderse comunicar dos sujetos se debe utilizar un código, o en éste caso, un lenguaje común. Parece obvio, pero no siempre el mensaje de un jefe dirigido a sus empleados utiliza un lenguaje claro para éstos, así que ésta deberá ser la primera norma sobre la que empezar a crear formas de comunicación efectivas, usar un código común.

En el esquema de la comunicación de Shannon y Weaver (1949) podemos encontrar bien definidos todos los elementos que forman parte de este acto. El primero de ellos es el emisor, responsable de la producción y la emisión del mensaje. Este mensaje, es el segundo elemento, es el conjunto de información que se quiere transmitir. El receptor, tercer elemento, es a quien se dirige el mensaje. Este será el encargado de decodificarlo, ya que como hemos dicho antes, otro de los elementos será el código en el que se comunica, cuarto elemento y el cual debe de ser inteligible tanto para el emisor como para el receptor. Hay otro elemento que forma

¹ Diccionario Real Academia Española (2001) Diccionario de la lengua española (22a.ed.)

parte de este proceso y es el canal o medio a través del cual se transmite el mensaje, hay que definir qué medio físico será el utilizado para ello. Durante el proceso puede aparecer un sexto componente, las interferencias o ruido. Éstas harán que el mensaje no quede claro, pueden confundir al receptor o pueden incluso hacer que el mensaje no llegue al receptor. Suelen ser causas externas, circunstanciales, pero habrá que intentar controlarlas también para que el proceso en el que estamos inmersos llegue a su fin con éxito. El séptimo elemento será el *feedback* o respuesta. Cuando una persona recibe un estímulo o un mensaje, suele producir un efecto o respuesta, ya sea en forma de acción o de respuesta verbal. Para llegar a completar el proceso de comunicación es interesante analizar qué tipo de respuesta produce el mensaje y recibir este *feedback*. Y finalmente, todo este proceso se sitúa dentro de un marco al que llamaremos situación. Éste es el octavo elemento del ciclo, se puede definir como la realidad o el contexto en el que se produce el acto de la comunicación.

Todas y cada una de las partes inmersas en este proceso pueden ser controladas, analizadas y modificadas para que el objetivo que se persigue sea alcanzado. De hecho, aunque éste sería el marco teórico, en la práctica, el esquema se ve levemente alterado. Para ser precisos, se podría decir incluso que no ha cambiado sino que ha evolucionado.

El emisor y el receptor, comúnmente, se interrelacionan de forma constante a través de los procesos de emisión y respuesta que se generan. De forma que el proceso en la práctica deja el modelo lineal para convertirse en un proceso circular.

2. Funciones de la Comunicación

Por la estructura del sistema de comunicación ya planteado se hace evidente que ésta no surge de improviso, sino que cumple unas funciones. Exponemos a continuación una clasificación² que coincide con las funciones del lenguaje expresadas por Roman Jakobson y por ello creo que es muy interesante. La comunicación tiene que ver con el cómo se relacionan las personas, y el lenguaje es el código con el que lo hacemos, por ello creo que la clasificación es perfectamente válida. Además, en ambos casos, definir e identificar cuáles de las funciones que se

² <<Teoría de la comunicación >> Disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_4.html [con acceso el 20-09-2011]

van a exponer se quieren cubrir es esencial para que la comunicación o el lenguaje sea efectivo.

- La primera de las funciones es la Referencial o Informativa. Ésta trata de no sólo aportar información sino también orientarse hacia la realidad. Brinda datos, fundamentos e información verídica que sirve al individuo o grupos receptores para transmitirlos, tomar decisiones o evaluar otras opciones, por ejemplo. Sería un caso de texto con función referencial todo texto de carácter científico.
- En segundo lugar hablaremos de la función Emotiva o Expresiva de la comunicación. En este tipo, la comunicación no se centra en la información que se transmite sino en cómo se transmite ésta. Se centra en la actitud, en la expresión de los sentimientos o emociones del emisor, ya sean reales o ficticios. En éste tipo de comunicaciones cabría decir que es necesario un cierto grado de inteligencia emocional por parte del receptor ya que a menudo los sentimientos no son evidentes sino que se muestran de forma encubierta.
- La siguiente función a definir será la Connotativa. Orientada al receptor, esta función se manifiesta en forma de imperativo esperando siempre una reacción. Es un mensaje didáctico, quiere mostrar, recordar. Normalmente hace uso de recursos gráficos o audiovisuales. Se podría considerar una de las funciones más importantes en la publicidad donde no es tan importante la función Referencial, la cual desaparece dejando paso a la Connotativa que juega con la motivación del destinatario para obtener la respuesta.
- La función Fática o de Implicación tiene por objeto afirmar, mantener o detener la comunicación. Está orientada al contacto entre el emisor y el receptor, es un tipo de comunicación sin información, sin contenido, que simplemente busca prolongar o interrumpir el acto comunicativo. Serían ejemplos de este lenguaje en una conversación expresiones como “ok”, “¿sí?”, “aja”,...
- La función Poética o Estética es una de las dos funciones que no tiene que ver ni con el emisor ni con el receptor, sino con el mensaje en sí mismo. En esta función se aplican principios estéticos y estilísticos distintos que juzgan y decodifican el código en el objeto de la comunicación. Por ejemplo, una

obra literaria, una pintura o una escultura comunican directamente como obra, y el código para descifrarlo dependerá siempre o de los conocimientos artísticos del receptor o de su sensibilidad ante este tipo de arte.

- La función Metalingüística tampoco se centra ni en el emisor ni en el receptor, tiene por objeto los mismos signos con los que nos comunicamos. Se centra en el código y explica cómo descifrarlo o comprenderlo, normalmente a un receptor poco experimentado.
- Y para finalizar, faltaría hablar de la comunicación con función Retórica. Para entender ésta última es bueno imaginarnos el acto comunicativo de dar una ponencia o conferencia. El mensaje o la comunicación que se da podríamos pensar que tiene una función Informativa o Referencial, pero para ello habría que buscar una respuesta en el receptor, así pues no cumple con los requisitos. La función Retórica equivale a lanzar un mensaje, una flecha al blanco, desde el emisor, en el que se hace hincapié por su capacidad comunicativa pero sin esperar respuesta. O en caso que la haya simplemente será fruto de la efectividad de su discurso.

Éstas son las principales funciones que puede cumplir una comunicación y aunque en un mismo mensaje se puedan encontrar más de una de estas funciones intrínsecas, siempre habrá una predominante e identificable.

3. Objetivos de la Comunicación

No sólo existen unas funciones para los elementos comunicativos sino que a la vez, tienen que cumplir con unos objetivos que en cada caso pueden cambiar. Igualmente vale la pena sentar unas bases en este aspecto ya que siempre que nos planteamos comunicar algo es porque hay una motivación concreta.

El primer paso para cumplir un objetivo de comunicación es reflexionar. Hay que identificar qué se quiere conseguir o para qué se inicia el proceso de comunicación. A continuación, establecer a quién nos vamos a dirigir para acercarnos a nuestro objetivo, y finalmente, determinar qué queremos que haga o sienta el receptor al recibir el mensaje, adecuar el mensaje al feedback o respuesta que tenga que suscitar.

Es muy gráfico como se le llama a la palabra objetivo en inglés, *goal* o lo que es lo mismo, gol. Es una forma muy adecuada de percibirlo, el objetivo equivale a marcar el gol en un partido, a llegar al contrario y marcar, a ganar, conseguir lo que se quiere.

Así pues, los objetivos más comunes a los que hay que enfrentarse en un proceso de comunicación son informar, estimular, persuadir, averiguar o entretener.

Nuevamente es importante tener claro cuál de ellos es el principal aunque coexista con algún otro. Por ejemplo, se puede informar mientras se entretiene, pero aunque de una forma amena, no hay que olvidar que en este caso el objetivo sería informar y la función Referencial.

CAPÍTULO II. EMPRESA Y COMUNICACIÓN

1. Definiciones previas

Habiendo definido la comunicación en sí misma, hay que tener en cuenta que en cada situación, ésta afecta a diferentes ámbitos. En el estudio que se realiza a continuación, vamos a centrarnos en la comunicación en el ámbito empresarial.

A lo largo del texto utilizaremos el término empresa en su sentido más amplio, entendiendo que está dentro de tal concepto “cualquier tipo de organización cuya finalidad sea el logro de unos objetivos, por y para una serie de colectivos, con los que, a su vez, la organización mantiene una relación más o menos continuada”³.

Pero siendo claros, el objetivo final de una empresa o lo que conocemos como tal en nuestro sistema de Economía de Mercado es hacer negocio. Según Philip Kotler⁴, la forma de acceder al mercado para muchas empresas, es vendiendo lo que hacen, no haciendo lo que el mercado desea. Este concepto de venta se ve respaldado por la búsqueda de beneficio, es decir, por intentar que toda acción que la empresa desempeñe aporte además un beneficio a la organización, es decir, sea rentable ya sea a corto, medio o largo plazo.

³ ARRANZ, JUAN CARLOS. 1994. Relaciones Públicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas. En *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (pp.615-645) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

⁴ KOTLER, PHILIP (1998) *Dirección de Marketing*. España: Prentice Hall.

Y así, la comunicación empresarial, la cual entendemos que sería “todo el conjunto de conceptos, técnicas y medios a través de los que la empresa se relaciona con sus diferentes públicos, transmitiéndoles una serie de mensajes”⁵, ahora además buscamos que sea rentable o productiva.

En este escenario, entendemos por productividad la “disminución del capital, de la energía y del trabajo aplicados por unidad de producción”⁶, ya sea un simple mensaje o cualquier tipo de acción comunicativa. Consiste en aumentar la calidad a la vez que se reducen los costes del proceso productivo, desde la fase previa de reflexión hasta la entrega del mensaje al receptor. Y es que es un concepto fundamental que sin apenas darnos cuenta hemos aplicado en muchos aspectos y actividades de las que realizamos en el ámbito empresarial.

Estamos en una constante búsqueda de optimización de medios y objetivos, de hacerlo con las inversiones mínimas necesarias e intentando siempre alargar al máximo la vida de lo que intentamos comercializar, sean marcas, productos o servicios. Es una consecuencia lógica del contexto de crisis económica mundial actual.

Esta búsqueda de rentabilidad aplicada a la Comunicación Empresarial, se plasma en todos los mensajes que proceden de la empresa como parte emisora. No sólo en los más claros y evidentes como serían la publicidad o mensajes públicos de la empresa hacia el público en general. Más adelante se tratarán los tipos de mensajes comunicativos que pueden emanar de una organización, pero es esencial saber que toda forma de comunicación que emita esta empresa va a servir, entre otras cosas, para crear la imagen de marca en la mente del público receptor, sean o no consumidores o clientes de ésta. Por ello debe ser especialmente cuidada y estudiada, porque puede que la reciba un público que no sea interesante a priori, pero de igual forma, la van a recibir individuos u otras organizaciones que sí pueden acabar siendo nuestro público objetivo, y habrá que aprovechar esa herramienta para conquistarles y seducirles⁷, aprovechar la oportunidad.

⁵ GONZALEZ DIAZ, PABLO. 1994. Prospectiva del marco de actividad en Relaciones Empresariales. En *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (pp.413-429) Barcelona: Ediciones Gestión 2000

⁶ LIRIA FERNÁNDEZ, EDUARDO. 2001. Marketing operativo actual. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.67-111) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Día a día aumentan los estímulos que recibimos por parte de empresas y organizaciones queriendo llamar nuestra atención, y eso ha hecho que cada vez sea más difícil llegar al público del cual nos interesa el *feedback*. Por eso, hay que trabajar la Comunicación Empresarial de una forma profesional, incluso aceptando que se requiere ayuda externa de expertos u agencias en algunos casos, sobre todo en las grandes multinacionales, quienes a menudo no parecen darse cuenta siguiendo tan solo la máxima de optimizar recursos.

2. Tipología de la Comunicación Empresarial⁸

Dentro de todas las comunicaciones que provienen de una empresa como elemento emisor del sistema de comunicación que se ha estudiado anteriormente, podemos identificar dos tipos. Esta clasificación se basa en la distinción de los públicos objetivos a los que se dirige y del carácter del mensaje que está transmitiendo.

El primero de los tipos es la Comunicación Comercial. Este incluye todas las comunicaciones en las que el mensaje, principalmente sobre el producto, tenga como público objetivo a los clientes externos y consumidores. Entran en este grupo comunicaciones como la publicidad, el marketing directo, la promoción, el merchandising y el packaging.

El otro tipo de comunicación es la llamada Comunicación Corporativa. Ésta tiene como finalidad transmitir mensajes, principalmente corporativos, y a todos los públicos relevantes para la empresa, sean internos o externos. Son técnicas de comunicación habituales de este tipo de comunicación la publicidad corporativa, la publicity, las relaciones con la prensa, el patrocinio o las relaciones institucionales, entre otras.

Aunque entre los dos tipos distinguidos hay un claro protagonismo de la Comunicación Comercial, el éxito de las comunicaciones reside en el saber combinar, o lo que es lo mismo, el *mix* de las herramientas que ambos tipos de comunicación ofrecen. Por ejemplo, en un evento de empresa se podrían ver inmersos los dos tipos de comunicación así como en un spot televisivo.

⁸ Éste capítulo se basa en conocimientos y conceptos tratados en el siguiente volumen: ARRANZ, JUAN CARLOS. 1994. Relaciones Públicas e Identidad Corporativa. Dos historias paralelas. En *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (pp.615-645) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

De todas formas, cabe decir que las empresas comunican permanentemente, voluntaria e involuntariamente y de formas muy diversas. Las técnicas de comunicación citadas hacen referencia tan solo a cuando ésta es deliberada y controlada.

3. Funciones de la Comunicación Empresarial⁹

Aunque anteriormente hayamos visto distintas funciones que pueden realizar las comunicaciones, dentro de un grupo u organización la comunicación puede verse afectada por el contexto y éstas se modifican. Dentro del entorno empresarial, las cinco funciones que puede tener la comunicación son las siguientes:

- **Función de Control:** Sirve para controlar la conducta de los miembros que forman la organización de diversas formas. Hay grupos en los que hay una estructura jerarquizada y formalmente organizada, y en los que las comunicaciones, sean formales o informales, sirven para controlar el comportamiento. Un ejemplo de comunicación informal de control podría ser una broma: En un ámbito distendido esta técnica puede ser utilizada para conocer las reacciones de los demás individuos del grupo ante la misma.
- **Función de Motivación:** Esta función se da cuando una comunicación sirve para incentivar en positivo la conducta que un grupo está teniendo, reconocer sus triunfos o para, en caso contrario, redirigirlos hacia el buen procedimiento. La comunicación es esencial también para estimular hacia metas específicas reforzando la actuación de los empleados.
- **Función de Expresión Emocional:** La comunicación también sirve como herramienta para mostrar las frustraciones, la satisfacción y demás sentimientos que los componentes del grupo crean necesario comunicar. Por ejemplo, el mostrar los propios sentimientos al resto del grupo podría servir para empatizar con el resto de componentes.
- **Función de Información:** Esta función está presente no sólo en la comunicación grupal sino en todas las comunicaciones, es una función referencial, que sirve para dar datos e información objetiva y dar la opción a

⁹ Éste capítulo se basa en conocimientos y conceptos tratados en la siguiente web: <<Teoría de la comunicación >> Disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_4.html [con acceso el 28-09-2011]

los demás individuos de evaluar varias opciones a la hora de tomar decisiones.

- **Función de Cooperación:** Este tipo de comunicaciones se establecen como una ayuda en la resolución de problemas ya que brinda la información requerida y evalúa las alternativas que se presenten y, sobre todo, simplifica la toma de decisiones.

4. Objetivos de la Comunicación Empresarial

Los diferentes objetivos que cumple la Comunicación Empresarial siempre han de formar parte de un Plan de Comunicación sin el que el proceso en sí carecería de sentido. Más adelante hablaremos de este Plan de Comunicación en detalle, pero un punto desde el que empezar es viendo los objetivos.

Estos objetivos son muy variados y siempre dependen de la empresa que tratemos y de sus necesidades. Cabe decir que uno de los objetivos más fáciles de citar sería el clásico “vender más”, pero que éste es un objetivo de marketing, no específicamente de comunicación. Por ello, no lo consideramos aquí un objetivo. Las ventas dependen también del entorno (mercado, competencia) y de otras variables del marketing mix (producto, precio, distribución).

A continuación se listarán los objetivos¹⁰ de Comunicación más frecuentes para una compañía. Como dentro de este Plan de Comunicación del que hablamos, habitualmente los objetivos se transforman en campañas de publicidad, también veremos cómo con un eslogan se transmite el objetivo al público final. Sólo hay que saber leer entre líneas de cuál de ellos procede.

1. **Cambiar las actitudes:** Frecuentemente, la concepción del consumidor respecto al consumo de un producto concreto o incluso ante una categoría de productos completa, no es favorable para la empresa de la cual queremos aumentar las ventas. Si éste es el caso, el objetivo consiste en modificar la actitud del público. Hay formas de hacer que el consumo no sea visto como tan perjudicial como se le ha hecho ver hasta el momento. Un ejemplo de una categoría que se puede encontrar ante esta situación es el alcohol. También las golosinas o el azúcar podrían ser

¹⁰ LIRIA FERNÁNDEZ, EDUARDO. 2001. Marketing operativo actual. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.67-111) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

muestras de ello. En el caso del azúcar, en la década de los 60 se hizo una campaña para incentivar su consumo, el cuál estaba realmente estancado. Un eslogan logró cambiar la concepción del público con una frase tan simple como: “Que nadie te amargue la vida”.

2. Educar hábitos: Hay casos en los que el consumidor o los ciudadanos en general, se ciñen al consumo de un producto o servicio en ciertas ocasiones, y esto no beneficia a la empresa que busca expandirse. En este caso el objetivo a perseguir es educar hábitos y crear nuevos. Por ejemplo, el consumo de cava, que se asocia siempre a las celebraciones. La marca Delapierre buscó crear más ocasiones de consumo convirtiendo los días normales en festivos con el eslogan: “Hoy es fiesta con Delapierre”.

3. Crear confianza: En el mercado, en casi todas las categorías, hay marcas que por sus años de experiencia o por razones quizás más irracionales, están posicionadas como marcas de confianza. Si se busca crear esa sensación en el público, hay que envolver emocionalmente al consumidor y si no conoce todavía el producto, predisponer a la prueba. Esto va ligado habitualmente a acciones *Below the line*. Dentro del ámbito de la publicidad, busca alcanzar este objetivo la marca Fagor con el *claim*: “Fagor: Somos los mejores”.

4. Rejuvenecer la marca: A veces, un objetivo a lograr puede ser hacer que la imagen de ésta se vea rejuvenecida. Esto suele aplicarse siempre a un perfil de marca específico, aquellas marcas que llevan mucho tiempo en el mercado y que aunque tienen un público fiel, suele ser de edad mayor. Para abrir campo y conseguir captar nuevos públicos hay que lanzar un mensaje que cambie el enfoque, que no haga que ésta se sienta como algo *demodé*. También puede servir en el caso de querer recuperar consumidores ya perdidos. Un eslogan que renueva la imagen y la relanza abriendo puertas es el que MoviStar usó para relanzar la marca después del “Vamos más allá”, el cual fue cambiado por “Compartida, la vida es más” en un momento en el que Internet pasa por delante de la telefonía en cuanto a lo que compartir experiencias se refiere.

5. Comunicar ventajas: Este objetivo es uno de los principales ante los que las empresas no dudan en embarcarse en un proceso de comunicación. Es la mejor opción para dar a conocer nuevos beneficios, argumentar los productos o servicios que se ofrecen, o bien reforzar la ventaja competitiva con la que la empresa cuenta,

la conocida como *Unique Selling Proposition*. “Bicolor no altera los colores”, no hay ejemplo más claro que el de esta campaña de detergentes.

6. Apoyar al equipo de ventas: Este objetivo persigue claramente reforzar las acciones de otro equipo de la compañía. La empresa consta de muchas partes y todas han de avanzar en una misma dirección para que el resultado sea óptimo. Por ello a veces la acción comunicativa busca simplemente facilitar la distribución o la introducción en el canal de comercio, como lo hacía en este caso la marca Avón: “Avón llama a su puerta”

7. Diferenciar la marca: Hay casos en los que potenciar las propias ventajas no es suficiente sino que hay que hacerlo respecto a la competencia, combatiendo sus puntos fuertes para diferenciarse y salir aventajado. Es un ejemplo de este tipo de comunicación la campaña de “Fontvella, el agua ligera”, donde la marca buscaba ganar puntos respecto a sus competidores, sensibilizando a aquellos que se preocupen por la línea.

8. Presentar nuevos productos: Al lanzar una nueva marca, o un nuevo producto bajo una marca ya existente, nos enfrentamos a este tipo de objetivo. Tiene siempre un enfoque de demostración, de presentación o introducción hacia el público al que se va a dirigir. Suelen ser comunicaciones llamativas ya que se busca sobresalir en un entorno ya establecido. “Llega Hellman’s” es el eslogan que usaba la marca de salsas para darse a conocer.

9. Prestigiar la marca: En este caso la marca sólo busca transmitir confianza y aposentarse en el nicho de mercado en el que ya se ha posicionado. Pretende crear más notoriedad con comunicaciones que hagan que el consumidor se sienta orgulloso de pertenecer a este grupo. Es un objetivo fidelizador. Bayer usaba este eslogan para reflejarlo: “Mejores cosechas con Bayer”.

Todos estos objetivos, con los lemas y eslóganes citados, están aplicados a campañas y planes de comunicación dirigidos a un público externo, al consumidor. Pero en el ámbito empresarial, los mismos objetivos pueden ser aplicados a las comunicaciones internas de la empresa.

5. El departamento de Comunicación¹¹

Dentro de todos los departamentos que pueden formar una empresa, podríamos considerar al departamento de Comunicación, vistas sus funciones y origen, un equipo activo por naturaleza.

La comunicación es acción y la acción es comunicación. Joan Costa

El uso de este departamento, de la aplicación de las técnicas que éste desarrolla, y el movimiento de implantación de éste, se dio, tal y como lo conocemos actualmente, a finales de los años 70. Para ese entonces, las empresas se debatían entre el deber de producir, hacer producto y ser productivos, o el dirigirse impulsivamente hacia un consumidor insaciable de publicidad. A raíz de esta dualidad, la empresa ve la necesidad de enfocarse hacia la comunicación y la acción como equilibrio entre los dos frentes.

La comunicación que no actúa, que no crea un *feedback* ni cualquier tipo de efecto en el receptor, es una comunicación que no existe, inútil. Así como la que lo hace sin valores que comunicar, ésta es inercia sin motivo. De forma frecuente encontramos este tipo de acciones vacías en las organizaciones. Acciones que son como un martillo en la cabeza del receptor, un golpe que se repite y se repite pero que aparte de molestia no causa ningún efecto. Este tipo de acciones son las inútiles, ya que malgastan energías y no sirven de nada. Son acciones sin comunicación.

Así pues, podríamos decir que la principal meta del departamento de comunicación es la perfecta combinación de estos dos elementos, la acción y la comunicación.

En cuanto a sus funciones principales, entre otras, podríamos considerar el desarrollo de contenidos y eventos, la construcción de estrategias globales de comunicación, y la gestión, desde todos los puntos de vista, de toda comunicación, ya sea interna o externa.¹²

En el desarrollo de estas funciones, este equipo se encarga de toda la identidad visual corporativa que emane de la empresa, de su cultura empresarial y del

¹¹ Éste capítulo se basa en conocimientos y conceptos tratados en el siguiente volumen: COSTA SOLÀ-SEGALÉS, JOAN. 2001. El Director de comunicación. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.47-66) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

¹² BENAVIDES DELGADO, JUAN. 2001. Problemas conceptuales y metodológicos en el ámbito del Director de comunicación. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.47-66) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

seguimiento de la reputación corporativa que ésta haya creado. Ninguno de estos tres puntos puede ser descuidado en el proceso de las acciones que se desarrollen, de ellos depende parte de la imagen de la marca.

Son muchos los casos en los que las empresas piensan que sólo comunican cuando llevan a cabo actividades comunicativas. Esta consideración es un error y es responsabilidad de este departamento el gestionar, o al menos controlar, la imagen que puedan crear estas comunicaciones no intencionales o involuntarias. De hecho, este nombre tampoco no es muy preciso, ya que aunque sean acciones que comuniquen, no son comunicaciones. Éstas se pueden definir como todos aquellos actos, normalmente sin forma ni estructura de comunicación, que tienen un considerable valor comunicativo, entre los que se pueden encontrar ejemplos tan “banales” como el aspecto de los trabajadores de una empresa, la situación de los jardines que envuelvan una oficina o fábrica, la formalidad de la empresa en todas sus facetas, la honestidad de ésta en todas sus relaciones, o el trato que dispensen los empleados cara al público.¹³

Para estos casos, los departamentos de comunicación, a menudo con colaboración de recursos humanos, elaboran los manuales de normas de identidad visual, los libros de estilo, los códigos de conducta u otros manuales para quedar cubiertos también en esta línea.

5.1 El Director de comunicación

Tal y como ya hemos dicho, las actividades de este departamento dentro de la organización son transversales, esto hace que la gestión de tal equipo sea de suma importancia y que sus funciones tengan que ser planificadas y gestionadas adecuadamente por un Director de comunicación.

A la cabeza de dichos recursos aparece la figura del director de comunicación (DIRCOM). Un profesional con los conocimientos suficientes en públicos, herramientas y medios para desarrollar objetivos y asignar recursos para la consecución de los mismos. Con visión integral de la organización y de la comunicación. Y con capacidades como el análisis, la gestión, el liderazgo, la coordinación de equipos, la creatividad y el conocimiento en el control de los procesos comunicativos. En definitiva, alguien que consiga sacar el máximo rendimiento posible a la inversión en generación de confianza, imagen y notoriedad de la

¹³ Basado en: VENTURA BOLEDA, JORDI. 2001. Comunicación Corporativa. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.47-66) Barcelona: Ediciones Gestión 2000

empresa entre los públicos de la misma. Porque esos valores cada vez son más importantes en los mercados competitivos que nos movemos.¹⁴

5.2 Plan de Comunicación

El Plan de Comunicación es para la empresa su hoja de ruta, una herramienta de gestión de información que les permite marcar unos objetivos y la forma de alcanzarlos con una metodología determinada. Su función primordial es contener el sistema operativo para la planificación de la comunicación durante el próximo año, si decidimos que el Plan sea anual por ejemplo.

El Plan de Comunicación en su parte teórica tiene muchos puntos de vista pero sus funciones principales es algo común en todos ellos. Es un documento que en primer lugar sirve para evitar dispersiones en las comunicaciones de la empresa, sobre todo en las que se refieren a identidad corporativa. Y que además, busca incidir en todas estas comunicaciones potenciando en el mayor grado posible los objetivos que este plan persigue.¹⁵

Christian Regouby, por ejemplo, lo plantea como una “estrategia de comunicación global”. Según el autor, éste es un documento que establece relación entre los objetivos y las estrategias concretas mediante conceptos y planes de acción. Esta plataforma estratégica, aunque debe ser sencilla, ha de contener y prestar consideración a todos los elementos que pudieran afectar a la imagen de la empresa: piezas con diseños en los que tenga un papel la identidad corporativa, las acciones del plan marketing directo... todo deberá ser cubierto. Por ello, dice también Regouby, que la estrategia de comunicación es global. Porque esta plataforma se convierte en útil cuando se da en todos los elementos que la configuran.¹⁶

Para la elaboración del Plan es necesario empezar planteándonos las preguntas que serán básicas para que éste tenga proyección.

¹⁴ Basado en: Etxebarria Gangoiti, Joseba A. (23/03/03) El departamento de comunicación en la empresa. *Periódico Deia*

¹⁵ Basado en: VENTURA BOLEDA, JORDI. 2001. Comunicación Corporativa. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.47-66) Barcelona: Ediciones Gestión 2000

¹⁶ Basado en: REGOUBY, CHRISTIAN. 1989. *La Comunicación Global* (p.139) Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Lo primero a saber es cuáles van a ser nuestros objetivos, los objetivos de comunicación de los que ya se ha hablado anteriormente, aquí empezarán a tomar forma. Una misión fundamental será buscar las brechas comunicativas de la marca.

El siguiente punto clave será ver a quién nos vamos a dirigir. Hay que marcar un *target*, y cuanto más concreto mejor. Podemos hablar de si es hombre o mujer, y de su edad, pero también nos va a ayudar ver su pauta de comportamiento, actitudes de compra, aficiones o gustos. Todo va a venir bien para saber cómo contactar con él, para ser precisos.

Tiene que estar claro también quién es el que emite el mensaje, es decir, el posicionamiento que tenemos en la mente del receptor. Hay que marcar quién lo recibe pero también quién está comunicando. Nuestro perfil bien descrito hará que sepamos también cómo comunicar. Tenemos que saber qué piensan de nosotros para saber cómo vamos a ser percibidos.

¿Qué tenemos que decir y cómo vamos a hacerlo? Ésta debería ser la próxima pregunta a hacerse, y a la que tenemos que responder desde el punto de vista del contenido y del formato. Del mensaje también hemos hablado anteriormente pero hay que recordar que debe ser, cuanto menos, claro y descifrable para la persona que esté al otro lado del proceso. Y cómo llegar a ésta tiene infinitas respuestas. Cada vez hay más formatos y soportes para comunicarnos con los diferentes públicos pero habrá que saber planificar bien cuáles van a ser los más efectivos.

Otro elemento más a tener en cuenta es qué coste tendrá todo este proceso de comunicación. Cada empresa es consciente de qué presupuesto tiene para invertir en comunicación, a menudo es un proceso que recibe poco *budget* puesto que hay otras acciones que parecen prioritarias. Nos tiene que consolar el pensar que hay acciones de muy bajo coste con las que se puede conseguir mucha notoriedad. De los diferentes soportes vamos a hablar más adelante.

Cada mensaje también tiene un momento justo en el que va a ser más efectivo o notorio ya sea porque hay una época en la que ese producto no se vende o porque no existe *target* en un momento del año. Por ejemplo, hacer publicidad de esquís en agosto no parece que tenga que ser muy interesante, al contrario de cuando empiezan a caer los primeros copos de nieve. Hay que saber cuándo llevar a cabo la acción y obviamente, planificarlo.

Y finalmente, es interesante planificar la evaluación de las acciones llevadas a cabo. Depende de las acciones que vayamos a realizar es práctico uno u otro sistema de control: *clipping*, estudio de las cifras de ventas o del tráfico en el punto de venta, encuestas de satisfacción y analizar el *feedback*,...

Cabe decir también que los objetivos y estrategias que se han marcado en un principio varían siempre en función de la situación en la que se encuentra la marca o empresa en cuestión. Influyen elementos como la madurez del mercado, si se quieren fidelizar los clientes o consumidores habituales o si en cambio se busca ganar nuevos, es decir penetración.

El rol de la comunicación entonces pasa por tres etapas: la primera es la de Información. En ésta se empieza dando la información, si no se conoce el producto o servicio, hay que explicarlo y posteriormente posicionarlo, llegando a conseguir tener la imagen de marca que se quiere en la mente del consumidor.

La segunda etapa es la Diferenciación. Igual que en la anterior, en ésta también hay dos puntos clave, el primero convencer. Hay que persuadir a la compra o el consumo de la marca, que se pruebe, y una vez lo han hecho hay que identificar. Se ha de marcar un perfil lo más claro posible del consumidor "impactado" para poder pasar a la próxima fase con éxito.

La tercera etapa es la fase de Conexión. Hay que emocionar al individuo ante el que nos encontremos. El pase de lo racional a lo irracional, permitirá convertir en algo deseable el consumo o compra que ha realizado, y eso deja la puerta abierta a que se repita en un futuro. Y esa vez, no será porque se le haya convencido o persuadido a hacerlo, sino porque lo habrá probado.

Este es el rol de la comunicación, en el que claramente se puede ver su aplicación en la comunicación externa, ya sea en la publicidad u otros tipos, pero más adelante se buscará el poder aplicarlo también a la Comunicación Interna y al cliente interno. Es tan solo una cuestión de ser preciso en la definición de los objetivos y saber que técnicas o herramientas pueden ayudar.

5.3 Las herramientas de Comunicación

Las herramientas para el proceso de comunicación que podríamos tratar son infinitas. Cada día aparecen nuevos soportes y formatos con los que podemos apuntar cada vez más directamente a nuestro *target*. De todas formas, hay una clasificación clara para los medios que podemos contemplar: los convencionales y los no convencionales. La principal diferencia entre uno y el otro es que el primero se entiende que se dirige a las masas, son los *mass media*, mientras que el segundo suele tener un público más reducido.

En el último año, la inversión publicitaria en España (12.884 millones de euros¹⁷) se repartió de la siguiente forma: tan solo el 45,4% de la inversión se hizo en medios convencionales, el 54,6% mayoritario se hizo en los conocidos como medios no convencionales. Esto significa que las empresas se están dando cuenta que aunque los medios de masas lleguen a más gente, esos *Gross Rating Points (Grp's)*¹⁸ que consiguen no son de calidad.¹⁹

Cada vez más crece la inversión en medios no convencionales, y con este aumento, crece también el abanico de posibilidades que este tipo de medios ofrece.

5.3.1 Medios convencionales o Above the line²⁰

Entendemos por medios convencionales todos los que son considerados como medios de comunicación de masas. En este trabajo, nos basaremos en Infoadex para diferenciarlos. Dentro de éstos, podríamos hacer otra pequeña clasificación entre los que son medios impresos (diarios, suplementos, revistas y exterior) y los que son considerados medios audiovisuales o interactivos (televisión, radio, cine e Internet).²¹

¹⁷ Según Infoadex: Empresa referente en el control de la actividad publicitaria en España. Realiza un seguimiento exhaustivo y diario de la misma y proporciona información sobre inversiones, inserciones, ocupación y creatividades, bien a través de sus programas propios como mediante la producción de estudios, informes y análisis *ad hoc*.

¹⁸ Grp's (*Gross Rating Points*): Unidad de presión publicitaria, utilizada en la planificación de medios y en audiencias, para medir el número de impactos de una acción concreta por cada 100 personas consideradas target o público objetivo.

¹⁹ Ver evolución de la inversión en el anexo.

²⁰ El contenido del capítulo sobre Medios Convencionales está basado en la información expuesta en el libro: PERLADO LAMO DE ESPINOSA, MARTA. 2006. *Planificación de medios de comunicación de masas* (pp.110-215) Madrid: McGraw Hill

²¹ Ver evolución de la penetración en el anexo.

Así también, cabe aclarar que los medios citados a continuación son en su mayor parte masivos así que son generalmente empleados para la comunicación externa y no para la interna, aunque excepcionalmente pueda darse algún caso.

Diarios

Por su alcance, los diarios españoles se clasifican en tres tipos: los nacionales, con una difusión que abarca a todo el territorio nacional; los regionales, que se limitan a una difusión de ámbito autonómico o provincial; y los diarios de difusión local.

Se podrían clasificar a su vez, por su contenido. Hay diarios que se dedican a la información general pero también los hay especializados (económicos, en deporte,...).

Y en tercer lugar, existe también la clasificación que distingue en función de su difusión: los diarios de pago y los de difusión gratuita.

España cuenta con más de 130 publicaciones²² diferentes de este tipo, lo cual, en comparación con otros países europeos nos sitúa en una posición aventajada. El tener tantas posibilidades dentro de este campo, permite a los anunciantes situarse en la publicación que más convenga, identificando la situación geográfica en la que se difunde o el número de lectores que pueda tener.

Suplementos y dominicales

Este tipo de publicaciones tienen en España un índice de penetración²³ del 19% entre la población mayor de 14 años, lo que significa que casi 8 millones de españoles leen los suplementos semanales o dominicales.

El perfil del lector de suplementos, por variables sociodemográficas, suele responder al descrito para el lector de los diarios a los que se adjuntan. Aún así, sí es cierto que destaca el hecho de que las mujeres representan el 50% de su audiencia e igualmente, en su perfil se evidencia una mayor proporción de las clases más acomodadas en comparación con los diarios.

²² Aunque varíe dependiendo de la fuente, esa cifra es de aproximación entre la del Estudio General de Medios (EGM) e Infoadex.

²³ Fuente: EGM [segunda oleada – Mayo 2011]

Revistas

Este tipo de medio es leído en nuestro país por casi 20 millones de lectores (50% de penetración²⁴). Y hay que considerar que cada ejemplar, en este caso, es leído por una media de 4, 2 lectores, lo cual evidencia que hay rotación y que en este caso las revistas fluyen de unos lectores a otros, normalmente dentro de un mismo perfil. Aún así, obviamente esto depende de a qué sector de publicaciones nos refiramos porque se manifiesta más este efecto en revistas, por ejemplo, del corazón o de moda.

Este medio es considerado uno de los que posee más capacidad de segmentación ya que se puede afirmar que existe una revista para cada estilo de vida. La Oficina de la Justificación de la Difusión (OJD) controla hoy en día en España 290 publicaciones diferentes que abarcan temáticas tan diversas como: de Información general, del corazón, de cine, de belleza, de decoración, deportivas, de fotografía, de espectáculos, familiares, femeninas, gastronómicas, inmobiliarias, de motor, musicales, religiosas, de viajes, de salud, de televisión, de videojuegos, de historia y arte...

El precio de las inserciones, igual que en los diarios puede ser muy variable. En ambos casos sucede que la mayoría de las publicaciones de larga tirada en nuestro país se encuentran bajo grandes grupos de comunicación, lo que hace que el precio esté sometido a una tarifa previamente marcada, pero que a la vez pueda ser sometido a una negociación. Además, siempre dependerá del espacio que se utilice y de la colocación dentro del soporte (contraportada, primera página, impar o par,...).

Medio exterior

El medio exterior está formado por un conjunto muy diverso de soportes cuya característica común es que están situados en espacios físicos de los cuales el dominio y el uso suele ser público. Decimos suele ser, porque aunque la mayor parte de los medios exteriores a los que nos referimos están en calles, vehículos, o transporte público, también consideraremos comunicaciones de medio exterior aquellas situadas en aparcamientos, lonas en fachadas de edificios, centros comerciales u otros sitios de ocio. Estos segundos serían considerados de

²⁴ Fuente: EGM [segunda oleada – Mayo 2011]

propiedad privada pero normalmente tienen en común el libre acceso de la gente o público, es más, ésta es la característica principal del medio, deben estar situados en espacios que no ostenten privacidad, libres al acceso del público.

Este medio es, de entre todos los que trataremos, el que se puede considerar más local; éste y la radio.

Aunque está considerado convencional, cada vez más deja de serlo, se busca innovar para llamar más la atención. Esto sucede como consecuencia de una de las desventajas principales que éste posee. La sociedad está acostumbrada a que las calles, estaciones de metro, aeropuertos, estadios deportivos y demás espacios en los que se mueve, estén decorados con publicidad en este tipo de soportes.

Existe una clasificación que intenta ordenar los principales grupos de soportes en medios de exterior:

- El primer grupo es el de Gran Formato, donde se incluirían todas las carteleras y monopostes. Las carteleras son estructuras rígidas que se instalan en zonas urbanas y pueden ser estáticas o móviles y en papel o luminosas.
- El segundo grupo es el del Mobiliario Urbano. Encontramos bajo este nombre todo aquel elemento que comunica, y tiene, aunque no siempre, una utilidad pública a la vez. Lo son, por ejemplo, las marquesinas de las paradas de autobús, los mupis, los paneles señalizadores, los carteles en los quioscos, los anuncios que hay en contenedores de reciclaje, las columnas con carteles, las cabinas telefónicas...
- El tercer grupo de medios exteriores es el del Transporte. Dentro de este grupo de soportes está la publicidad que se suele ver en los autobuses, metros, ferrocarriles, aeropuertos, taxis...
- Existe un cuarto segmento en el que se catalogan todos los soportes de difícil asignación en los grupos anteriores. Entre éstos se encuentran los luminosos que coronan algunos edificios de las ciudades, las grandes lonas que cubren edificios cuando hay obras, la cartelera aérea que pasa en verano por las playas... Este grupo, cabe decir, que nace de la creación de nuevos soportes, a menudo extraños u originales, a los que el medio exterior

se adapta para llamar la atención o, de nuevo, alcanzar públicos más concretos.

Televisión

Actualmente, la televisión es el medio que más penetración alcanza entre la población, aproximadamente un 88%²⁵. En consecuencia también es el que más inversión recibe.

Es un medio convencional muy eficaz, consigue un gran recuerdo y memorización del mensaje. Además, hoy en día, con la aparición de nuevos canales en Televisión Digital Terrestre (TDT), las marcas pueden apuntar mucho más directamente a su público, ya que la audiencia también se ha fragmentado, y cada cadena tiene una audiencia muy marcada y tipificada.

Además, no solo se han creado nuevos canales, sino que el clásico anuncio o spot televisivo también está quedando obsoleto. Aunque sigue siendo importante tener presencia en los bloques publicitarios donde por ejemplo, las dos primeras posiciones en un bloque y las dos últimas son las más caras debido a que se considera que hay más audiencia y recuerdo en éstas; ahora también aparecen en televisión nuevos formatos como telepromociones, *barterings*, patrocinio de espacios, *product placements*, publirreportajes, sobreimpresiones, *morphing*,...

En cuanto al precio de la aparición en televisión, es muy variable, aunque considerablemente elevado. Aún así, depende de muchos factores como la audiencia de la cadena, la franja (mañana, sobremesa, tarde, *prime time* o *late night*), la posición dentro de un bloque o el formato que vaya a tener, así como el tiempo que se vaya a comprar.

Radio

La radio es después de la televisión el medio con la penetración más alta entre la población española (aproximadamente un 57%). Contamos en España con más de 1700 emisoras de diferentes coberturas: nacionales, regionales, provinciales y locales. Por ello la radio también es considerado uno de los medios locales por excelencia.

²⁵ Fuente: EGM [segunda oleada – Mayo 2011]

De entre los convencionales, la radio es el tercero en orden de inversión, por detrás de la televisión y la prensa.

El gran problema de la radio es que no permite mostrar imágenes, pero lo compensa con otras múltiples cualidades. La radio es un medio con lenguaje directo y que puede proporcionar información inmediata de los acontecimientos. Es muy cercano y por eso tiene también una credibilidad muy elevada entre los oyentes. Se escucha en cualquier momento del día y a menudo mientras se hace vida normal, alternándola con más actividades. Eso puede suponer una ventaja ya que es bueno poder lanzar mensajes en cualquier momento de la vida del oyente, pero a su vez también puede resultar una desventaja: que éste no centre la atención en el mensaje.

Habitualmente la radio es usada como un medio de refuerzo en las campañas. Complementa a los demás soportes, sumándoles recuerdo y segmentación, gracias a la capacidad de fragmentación que las diferentes cadenas y programas ofrecen, y gracias también a la frecuencia de contacto con el mensaje que la radio brinda.

Como en el caso de la televisión, la tarificación es muy variada dependiendo de muchos factores, los principales de nuevo son la franja, el tiempo que se quiera comprar y el formato que se quiera utilizar. Los formatos más comercializados en la radio son hoy en día la cuña, el patrocinio, las menciones, los comunicados y los microprogramas.

Cine

Este medio, como la televisión, nos permite combinar la imagen y el sonido, su gran diferencia es la capacidad de penetración. Como es obvio, el cine llega a poca gente, tan solo a los usuarios de las salas, pero las personas que reciben el mensaje a través de este canal quedan hechizadas por su tecnología de proyección y su sonido envolvente, en resumen, por su espectacularidad. Por ello, como el público expuesto a los mensajes enviados a través de este medio está tan cautivado y dentro del mensaje, el porcentaje de recuerdo es considerablemente alto. Además es un recuerdo espontáneo, inesperado por la audiencia, cosa que hace que se retenga positivamente.

El cine se ha convertido no solo en espectáculo de entretenimiento sino en un canal de difusión cultural y en un punto de encuentro social. El cine es capaz de marcar tendencia y ésta es una parte esencial para los anunciantes. Tiene mucha afinidad con el público joven y urbano.

En cuanto a los formatos en cine, podemos encontrar los mensajes publicitarios previos o los intrínsecos al *film*.

Internet

Si hay una característica que defina a este medio es la capacidad de interacción con la que el usuario o público se acerca al mismo. Es un medio rápido, y al que el consumidor llega por propia voluntad, ya sea en busca de información o por entretenimiento. Esto hace que, en general, el público esté receptivo a los mensajes ante los que se pueda encontrar.

Lo podemos considerar un medio tanto de comunicación personal como grupal, ya que permite adaptar el formato a la información que queramos emitir. Hay muchos formatos, cada vez más, ya que podríamos decir que la sociedad se está volviendo cada vez más tecnológica y las redes sociales, los *emails*, las *websites* y las *newsletters* son un elemento casi obligatorio para toda empresa que no quiera quedarse atrás.

A diferencia de otros, es un medio nada local y con el que podemos entrar en contacto desde cualquier sitio siempre que haya una conexión a internet.

En cuanto a los anuncios en las páginas web, también hay muchos y diversos formatos. Los más frecuentes son los *banners*, los *roba páginas*, los *sky* y los *intersticial*.

Otra ventaja comparativa respecto al resto de medios es que la contratación de estos espacios es casi inmediata. Y la principal desventaja es que aunque esté cambiando y el público de Internet se esté ampliando, las generaciones más asiduas son las más jóvenes, la gente de edad avanzada sigue siendo un poco reacia a este medio de comunicación *on line*.

5.3.2 Medios no convencionales o *Below the line*²⁶

En este grupo de medios, podemos encontrar soportes de lo más diverso. Es una especie de “cajón de sastre”. Son muchos y muy variados, incluso los hay que ni constan en los libros, por ello explicaremos tan solo algunos, los más habituales.

Es en la línea de estos medios donde el sector no deja de crecer día a día, inventando nuevas propuestas creativas que ayuden a las marcas a llegar con precisión y eficacia a su público objetivo. Es un campo en continuo proceso de experimentación.

Cabe decir también, que a menudo, es difícil llegar a medir con exactitud los efectos de este tipo de medios así como su campo de actuación ya que se mezclan los unos con los otros, e incluso se combinan con los medios convencionales en una misma campaña.

Marketing Promocional

Las promociones son acciones que sirven principalmente como estímulo en el momento de la compra, activan las ventas añadiendo un valor añadido al producto, convirtiéndose en el motor de la decisión de compra del cliente.

El principal punto a cumplir en una promoción es que ésta sea temporal, que esté marcado el fin de la misma y se haga saber. Si ésta se alarga suficientemente en el tiempo como para que el cliente lo conciba como una característica del producto, pierde el valor, y probablemente deje de consumir cuando la promoción se dé por terminada.

Los incentivos o recompensas que se ofrecen pueden ser muy variados y siempre dependen del tipo de producto que se comercialice. Igualmente, también es de vital importancia el considerar las necesidades, gustos o estímulos que más puedan atraer al público al que ésta vaya dirigida.

Hay muchos motivos por los que una empresa pueda tomar la decisión de embarcarse en acciones de marketing promocional pero las situaciones más frecuentes son el apoyar la introducción de un producto nuevo, dar salida a un exceso de *stock*, lograr liquidez a corto plazo o dificultar a las ventas de la competencia.

²⁶ Éste capítulo se basa información extraída de : <<La publicidad no convencional>> Disponible en: <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque10/pag1.html> [con acceso el 10-11-2011]

Marketing Directo

Hoy por hoy, la forma más común del Marketing Directo es el *mailing* o *e-mailing*. Éstos no son más que una evolución del antiguo buzoneo en el que se intentaba llegar a un público específico, haciendo llegar un mensaje que la empresa quiere comunicar a los potenciales clientes. Es decir, teóricamente, la emisión de este mensaje suele surgir de una base de datos previamente elaborada.

Otro método muy común de esta forma de comunicación es el *telemarketing*. Para que este sistema funcione también es necesaria una buena base de datos de posibles consumidores a los que la llamada no moleste sino que pueda llegar a interesar. Cuando el contacto no es consentido y la obtención de los teléfonos o *emails* ha sido al azar o comprados, se suele percibir la información como *spam* o no deseada lo cual puede afectar negativamente a la imagen de la empresa. Obviamente, entra en juego también el factor privacidad y las leyes de protección de datos, de las que debemos estar muy bien informados al emprender una acción de este tipo.

Respecto a otros métodos, éste es un sistema rápido y económico, que se suele externalizar a empresas especializadas en realizar este tipo de contactos, las que posteriormente pasarán al cliente un informe de cuán fructíferos han sido los contactos. Podemos decir entonces, que una ventaja de ésta técnica es que suele ser medible.

Publicidad en el lugar de venta (PLV)

Estudios de marketing revelan que más de un 60% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta. Por ello se explota este punto de contacto con el consumidor potencial aprovechando la oportunidad para captarlo y atraerlo con la PLV. Esta transmisión de mensajes persuasivos se lleva a cabo a partir de la colocación de material, principalmente de señalización del producto, ya sea a su vez informativo o simplemente decorativo.

Un gran abanico de posibilidades se abre ante este medio. Los más corrientes son: carteles, *displays*, *stoppers*, expositores, paneles tradicionales o luminosos, material animado, banderolas, *stands* o puntos de información y degustación o demostración del producto...

Merchandising

Podríamos considerarlo otra de las acciones que estimulan la compra en el punto de venta, lugar donde el consumidor entra en contacto con el producto. Específicamente, el *merchandising* busca aumentar la rentabilidad de este contacto. Añade valor a las técnicas y estrategias de venta. Hace el conjunto más atractivo ayudándose de la colocación, la presentación, el regalar objetos promocionales... Estos últimos pueden variar mucho en cantidad o valor, y depende muy directamente de los objetivos de la campaña o plan de comunicación bajo el que la acción se desarrolle.

Bartering o Product Placement

Como reacción a la saturación de las formas clásicas de aparición en televisión, cine y otros medios, a mediados de los años 90 surgió este tipo de comunicación de producto. Consiste en la inclusión del producto en la producción de una serie o película sin alterar la acción de los personajes, sino incluyéndolo como un elemento más de *atrezzo*.

Se hace diferencia entre los emplazamientos pasivos, en los que el producto se ve formando parte de la decoración, y los activos, donde se produce interacción entre el actor y el producto, llegando incluso a nombrarlo en algunos casos.

Obviamente, el precio de la contratación de este tipo de inserción varía en función de cuanta interacción se produzca, la repercusión y audiencia de la obra, y otros aspectos que pueda considerar la productora de la misma.

Patrocinio y mecenazgo

A diferencia de los métodos de comunicación vistos hasta el momento, el patrocinio está mucho más enfocado al beneficio de la imagen de la marca que a sus objetivos comerciales. Podríamos decir que el patrocinio está dirigido a productos o servicios tangibles, El mecenazgo, por su parte, se encuentra preferentemente en casos intangibles como el patrocinio de acciones en el mundo del arte, la cultura, la política o la educación. Otra palabra muy utilizada en este campo es *sponsor*, la cual se aplica en el caso de los patrocinios de ámbito deportivo.

El patrocinio en general, ofrece a la empresa la oportunidad de que el público la perciba de una forma más humana, se establece otro tipo de relación en la que la empresa deja ver su cultura de empresa, misión y valores. Además de esto, también

está el hecho de que los patrocinadores suelen tener beneficios fiscales que les motiven a hacerlo. Igualmente, detrás del principal objetivo del patrocinio ligado a la mejora de la imagen, hay otros como la aceptación social, el influir en un cambio de opinión o la obtención de una cobertura mediática.

En todos los contratos de patrocinio es muy importante hablar de las contrapartidas. Normalmente, varían según la cantidad que el patrocinador ofrezca pero tienen que estar claras y delimitadas desde un principio. Pueden ir desde la aparición en el *merchandising* al ofrecimiento de salas o instalaciones...

La rentabilidad o provecho que pueda tener un patrocinio dependerá también de cuán acertados seamos en la elección del acto patrocinado, pero es otro de los casos en los que no existe una forma concreta de medición.

Lo que sí hay en el mundo de la comunicación es una máxima para saber cuánto invertir. Hay quien dice que hay que usar para el patrocinio un tercio del dinero del que se disponga, los otros dos son para comunicarlo.

Publicity

La *Publicity* nace también fruto de la saturación de mensajes a los que el público se enfrenta a diario. Con objeto de evitar ser percibidos como otro anunciante más, se utilizan técnicas, a veces efectivas y otras no, en las que la marca se camufla entre la información que el público recibe. La característica principal de este tipo de aparición es que no está pagada.

Esto se puede hacer a partir del envío de notas de prensa a los medios si estamos organizando algún acto notable o presentando algo de interés general. Si no, el modo más fácil de aparecer podría ser que una *celebrity* usara un producto que la marca le haya regalado y al aparecer éste en los medios, la marca se vea beneficiada. Obviamente, siempre dependerá del sector al que se dedique la empresa, pero en el caso de la ropa y complementos, una aparición oportuna puede llegar a crear una moda.

Acciones de Relaciones Públicas

Este apartado es otro “cajón de sastre”, pero hay que citar las Relaciones Públicas porque son muy importantes y hay muchos actos institucionales y acciones que las empresas realizan para llegar a sus diferentes públicos que se engloban dentro de este marco de los medios no convencionales.

Las relaciones públicas consisten en un esfuerzo deliberado, planificado y continuo por establecer y mantener una comprensión mutua entre una organización y sus públicos.²⁷

Existen los *showrooms* para prescriptores, la venta privada a clientes *vips*, las pasarelas, las ferias... y todos éstos son solo una clase de herramienta de las RRPP, los eventos. También existen las relaciones con los medios de comunicación, el *lobbying*, la responsabilidad social... es decir, miles de actos y todos ellos muy variados y adaptables a cada ocasión, objetivo y necesidad empresarial. Todos con un elemento en común, la organización.

Esta organización parte siempre de la identificación del público al que tengamos que comunicarnos. Puede ser que vayamos a públicos externos y que tengamos que llegar a consumidores, a profesionales del mercado, a la competencia, a los proveedores, a los clientes intermedios o a los distribuidores, a organismos públicos, a los medios de comunicación, a la comunidad de la zona o localidad... o que nos interese llegar a públicos internos sean accionistas o empleados.²⁸

Es necesario no descuidar a ninguno de éstos. Como hablaremos a continuación, un empleado puede ser un líder de opinión o el primer prescriptor de la marca. Además, en el caso de las comunicaciones internas, los actos de relaciones públicas suelen surgir del departamento de Recursos Humanos, pero qué es la Comunicación Interna, a quién se dirige y el porqué de estos actos se tratará detenidamente en el próximo capítulo.

²⁷ WILCOX, CAMERON; XIFRA. 2006. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. 8ª edición*. Madrid: Pearson Educación

²⁸ ARRANZ, JUAN CARLOS. 1994. *Ámbito de aplicación de las Relaciones públicas en la empresa*. En *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (pp.586-588) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

CAPÍTULO III. LA COMUNICACIÓN INTERNA

1. ¿Qué es la Comunicación Interna?²⁹

La Comunicación Interna existe en las empresas desde mucho antes que empezara a planificarse deliberadamente. En general, un tiempo atrás no se concebía la comunicación entre los altos mandos y los empleados con el ánimo de simplemente mantenerse informados. Aunque sin un motivo de comunicación aparente, sí existía un evento en el que, una vez al año, probablemente se reunieran estos dos colectivos de la misma organización, la cena de Navidad o cenas de empresa. Ésta era un punto de encuentro, un punto en el que la gente se veía y ve las caras, se conoce y puede interactuar y compartir ideas sobre un punto en común, la empresa a la que pertenecen. Sin embargo, no es hasta ahora, cuando hemos visto lo que pueden conseguir actos como el citado y cuando empezamos a prestarles atención y a incluirlos bajo este ámbito, la Comunicación Interna.

Planificada o espontánea, la Comunicación Interna está presente en toda organización, principalmente porque todos sus componentes deben estar alineados para que la empresa avance, es un requisito mínimo. Cada empleado ha de saber cuál es su función y el rol que tiene dentro del engranaje general de la organización.

Aun así, el alcance de la materia que estamos tratando es tan amplio que a menudo es olvidada, descuidada y sobre todo, desaprovechada. Podríamos decir que como instrumento aplicable para el beneficio de la gestión en las organizaciones es simplemente una desconocida.

La Comunicación Interna es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Gary L. Kreps

La Comunicación Interna, como el propio término indica, es la que se desarrolla en el interior de una determinada organización, aunque en sí no es algo específico, sino que intenta complementar los objetivos de la misma. Desde este punto de vista, la

²⁹ Este capítulo se basa en las lecturas citadas a continuación:

TORVÁ JORDÁN, ANTONI. 1994. La comunicación interna como instrumento de gestión en la empresa. En *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (pp.647-667) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

MORALES SERRANO, FRANCISCA. 2001. Comunicación Interna. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.67-111) Barcelona: Ediciones Gestión 2000

Comunicación Interna entonces no es más que una herramienta que la empresa utiliza para que todo el mundo dentro de ésta sepa por qué hace su trabajo y porqué lo hace de ese modo. Aún la sencillez de la explicación, cabe decir que la dificultad se esconde en el compromiso y trabajo que supone su puesta en práctica.

Todo lo que mejore la cualidad y la cantidad de la información al alcance de una organización profesional, y/o mejore su capacidad de recibir, procesar, aplicar y transmitir información, mejorará la productividad de la población. Y todo lo que mejore la cualidad y cantidad de la información disponible al alcance de un profesional y/o mejore la capacidad de ese profesional para recibir, procesar, aplicar y transmitir información, mejorará la productividad de dicho profesional. Albert Shapero

Que cada empleado perciba qué parte es la que él realiza y su participación en el producto final, le induce a preocuparse de la tarea que le corresponde para que se consiga un producto final perfecto. No es más que darse cuenta de cuál es su lugar en la estructura y contribución a la buena marcha de la empresa.

1.1 Origen y causantes

Un sondeo³⁰ realizado en los Estados Unidos en 1979, puso de manifiesto que menos del 22% de la población americana confiaba en los directores y altos cargos de las empresas, frente al 55% que se había registrado tan solo algunos años antes. Quizás fue como consecuencia de estos estudios o quizás simplemente por adaptarse a los tiempos modernos, pero en ese momento las empresas empiezan a comportarse de forma distinta.

Las empresas empezaron a tomar conciencia de la necesidad de recurrir a la comunicación como medio para alcanzar sus objetivos. Hill & Knowlton

Las decisiones empresariales no pueden basarse sólo en los resultados económicos y en su parte más teórica y administrativa. Las empresas están formadas por personas, gente con valores que trabaja para el desarrollo común de un proyecto. Es importante que la empresa tenga una ética en la que se identifiquen todos los empleados y que esté presente en todas las actividades, comunicados y acciones de la organización.

³⁰ Sondeo realizado por la firma *Louis Harris*, citado por MATTELART, ARMAND en su libro *La Internacional publicitaria* (p.232) Madrid, 1990: Fundesco

Es entonces cuando los dirigentes descubrieron que la imagen era un capital tanpreciado a tener en cuenta como la producción, los stocks o los recursos financieros. Michel Gentil

Todos estos valores, misión y ética ayudan a crear tanto en el conjunto de empleados como en el público consumidor una imagen. Ésta, a menudo es mucho más valiosa que el conjunto de bienes físicos que una empresa pueda tener. Por ejemplo, si hoy en día alguien quisiera comprar Coca-Cola, probablemente le sería más económico comprar todas sus plantas de producción, fábricas, redes distribuidoras y empleados, es decir, la empresa que no la marca. El valor de la marca Coca-Cola se estima que está en 71.861 millones de dólares.³¹

Esto nos sirve para ver que la imagen de una marca es frecuentemente lo que hará que la gente nos consuma o no. Y en este sentido, hay que cuidar al trabajador y mostrarse ante él con una imagen concreta y cuidada porque es uno de los principales embajadores de ésta. Un trabajador puede ser quien la recomiende a su entorno, quien cuente cómo le trata la empresa, si le hace regalos o organiza eventos para él... Acciones que aparte de servir para que el trabajador se lo pase bien son utilizadas también para implicarle emocionalmente.

A la vez, la Comunicación Interna ha de servir para informar. En caso de crisis, el empleado tiene que saber qué ha sucedido, porqué y en el caso de tener posibilidad de hablar con la prensa, saber suficiente como para mostrarse implicado sin desprestigiar a la empresa o marca.

1.2 Problemática de partida

Es importante considerar algunos elementos que pueden afectar al desarrollo del Plan de Comunicación Interna para que éste no falle. Son puntos que pueden influir, no siempre negativamente, aunque sí la mayoría de las veces, por eso hay que tenerlos presentes desde un buen principio y preverlos.

La Comunicación Interna como ya hemos dicho, puede darse también de forma no deliberada, es decir, sin planificación. En la sociedad, el efecto de la rumorología es fuerte y podríamos decir que es un sistema que es bien sabido que funciona.

³¹ Dato obtenido por la empresa Interbrand <<2011 Ranking of the Top 100 Brands>> Disponible en: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx> [con acceso el 21-11-2011]

La dirección es también la raíz de uno de los problemas de la Comunicación Interna. Muchos empleados tienen ideas que aportar, y tienen canales para aportarlas, pero no lo hacen porque consideran que las que hay son formas excesivamente informales. Preferirían dirigirse más directamente a la dirección. El “cara a cara” tiene que acompañar a todas las herramientas que den información al empleado, tienen que ser soportadas por alguien, saber quién le manda el mensaje. A menudo se confía excesivamente en las formas impersonales de comunicación y se olvidan y arrinconan las personales, lo cual puede ser a su vez fuente de rumorología y desconfianza.

Otro de los problemas más usuales en las organizaciones es la discriminación. Todos los empleados forman un grupo, el de la empresa, y aunque tengan funciones distintas, tienen que ser informados por igual. Existen muchos puntos que afectan a la motivación de un trabajador, pero algunas claves son la consideración, la información continuada y el convencimiento de la necesidad mutua. En estos aspectos, la Comunicación Interna puede ser una muy buena herramienta.

La Comunicación Interna puede servir también para solucionar el hecho del intercambio de información entre empleados. Según un estudio³² elaborado entre empleados de diversas jerarquías en diferentes empresas, el intercambio de información dentro de las distintas áreas y niveles de la empresa es muy importante (lo afirmaba un 75% de los entrevistados), aunque tan solo el 35% pudo afirmar que éste se diera dentro de sus empresas.

Otro punto que suele ir en contra de la elaboración de planes reales de Comunicación Interna es el de la obtención de información indeseada. Aunque siempre hay que intentar buscar el equilibrio entre los intereses de los empleados y los empresariales, el temor a un exceso de sinceridad por parte del empleado y la falta de capacidad de resolución por parte de los directivos superiores y los jefes inmediatos también son motivos que puedan entorpecer la realización de un buen plan de comunicación.

Este último problema tiene solución en la buena marcha de la empresa y el buen poder de conciliación, aunque a su vez es fundamental un responsable de comunicación competente y correctamente formado. La persona encargada de supervisar el plan de comunicación tiene que ser, idealmente, un experto, saber

³² Estudio de Louis Harris y Asociados elaborado entre empresas de estadounidenses el año 1988.

llevar una buena dinámica de grupo para que sea productiva, desarrollar una buena estrategia y acciones, saber estimular a los directivos para que se comuniquen y hablen con sus subordinados...

Otro punto a tener en cuenta es que la Comunicación Interna tiene que existir aunque luego no se utilice tanto como pudiera utilizarse. Tanto teóricamente como según la opinión de los empleados es necesaria. Si ésta faltara debería solicitarse, ya que se entiende como algo que debería existir. Paradójicamente, cuando ésta está implementada y existen los canales a través de los cuales los empleados se pueden comunicar, a veces éstos se desaprovechan. Igualmente, ésta no es razón suficiente como para suprimirla. Según explica Gonzalo Fernández:

Que el personal diga que no está informado no significa nada en sí mismo, ya que su meta no es estar informado de todo lo que pasa, sino obtener la garantía de que se quiere informar y se está informando. Con esa garantía basta. La gente quiere que haya hospitales, pero no quiere tener que utilizarlos. Le basta psicológicamente con que los haya, y si están vacíos mejor que mejor. De lo que se trata es de informar y decir que estamos informando, de poseer el aparato de comunicación y que se sepa. Ésta es la garantía que nos piden las gentes normales que valoran la empresa como es. Y esto excluye expresamente la manipulación y la confrontación. La sociedad de hoy rechaza tanto una como la otra.

Es decir, el auténtico valor del plan de comunicación puede que resida simplemente en su existencia. La no explotación del mismo, por parte del empleado, puede que signifique, no que éste se desaprovecha sino el buen funcionamiento del engranaje global.

1.3 Actores de la Comunicación Interna

Como ya se ha dicho anteriormente, la Comunicación Interna trata de catalizar las necesidades comunicacionales dentro de los parámetros internos de todos los componentes de la empresa, pero hay que identificarles previamente para saber cómo hay que dirigirse a ellos.

Hay un grupo grande de públicos que podemos englobar bajo el marco de los empleados. En él se encontrarían: directivos, técnicos, mandos intermedios y trabajadores ya sean de perfil de oficina o de trabajo más manual (artesanal o fábrica).

A parte de los empleados, una empresa puede contar con otros públicos, cada uno distinto del anterior por el trato que merece en cuanto a la información que debe recibir. Estamos hablando de los propietarios, los representantes de los trabajadores, los sindicatos y los comités de empresa.

Cómo es obvio, uno de los principios de la comunicación dice que el mensaje tiene que estar adaptado al público al que se dirige para que éste sea descifrado correctamente, y en el caso empresarial el argumento es exactamente el mismo. Hay que empezar enfocando la comunicación, se dirija al colectivo que se dirija adaptándola en contenido y forma al receptor. Hay públicos de los citados que tendrán un perfil de oficina, es decir, que estarán acostumbrados a trabajar en frente de un ordenador y que conciben el email como una posible forma de comunicación. A diferencia de otros, que quizá, por la naturaleza de su trabajo tienen otro tipo de formación, nivel cultural o costumbres comunicativas y la forma más adecuada de llegar a ellos no sea a través de un ordenador sino a través de una reunión cara a cara con su supervisor o de una revista interna que el individuo pueda leer con tranquilidad, comentar con sus iguales o incluso quizás llevarse a casa y comentar con la familia.

Este punto es de crucial importancia, tenemos que saber cómo lo vamos a decir, aunque también qué decir.

En cuanto al mensaje a emitir, también hay una máxima a cumplir. No puede existir una comunicación que se plantee de forma incoherente entre los diferentes públicos internos, e incluso, los externos. Los trabajadores de una empresa son a la vez parte de la sociedad que les rodea, su opinión y la de su entorno se elabora a partir de la conjunción de todos los mensajes que ésta reciba.

Los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo. Borrini

Por todo ello se aconseja transparencia. Es una manera de evitar sorpresas por parte de cualquiera de los públicos, además de ser probablemente, la forma más lógica de proceder y una buena manera de encaminarse a lo que Andreu Pinillos³³ entendía como los principios básicos de la Comunicación Interna: confianza y lealtad.

³³ Director de Reputación Corporativa, Identidad y Medio Ambiente en Telefónica.

1.4 Barreras en la Comunicación Interna

La Comunicación Interna es un instrumento tan útil como frágil. Ha de estar bien gestionado para que se mantenga su practicidad y utilidad. A lo largo de la puesta en marcha de un proceso de estas características pueden surgir muchas y diversas dificultades que afecten a todos los elementos que intervienen en el proceso de las comunicaciones: el mensaje puede convertirse en confuso, la fuente ser menos clara de lo que debería, el código no ser común entre emisor y receptor, el canal puede no ser el adecuado, el destinatario puede no prestar atención o no comprender el mensaje, la situación o ambiente no ser favorables y quedar fuera de contexto la comunicación...

Todos estos impedimentos y problemas son las llamadas barreras, las cuales una buena Comunicación Interna ha de poder superar, y se tipifican de la siguiente forma³⁴:

- Barreras físicas: Los canales y soportes pueden tener carencias imprevistas así como que la comunicación se dé en un ambiente ruidoso o con alteraciones que impidan que el mensaje llegue al destinatario satisfactoriamente.
- Barreras fisiológicas: Pueden existir en algún caso barreras orgánicas que imposibiliten el proceso desde el punto de vista del receptor.
- Barreras psicológicas: El propio estado de ánimo del emisor o del receptor puede ser a su vez una barrera. A la hora de tener que emitir o recibir un mensaje no son aliados: los nervios, la irritación, la agresividad, la desesperación... Sentimientos y estados muy humanos que pueden crear impedimentos en momentos comunicativos.
- Barreras sociológicas: Se puede dar el caso de que los grupos a los que pertenecen los comunicantes sean rivales, como por ejemplo el caso de los partidos políticos. Este sería un ejemplo claro de este tipo de barrera pero hay muchos casos en los que el receptor no quiere serlo ni recibir mensajes del emisor por temas sociales. También podríamos considerar una barrera

³⁴ Basado en: GARCÍA JIMÉNEZ, JESÚS (1998) Las barreras de la comunicación interna. En *La Comunicación Interna* (60-61) Madrid: Ediciones Díaz de Santos

sociológica el poder o la jerarquía. Éstas son barreras para la comunicación ya que siempre es más difícil dirigirse hacia alguien con poder o que pertenece a un nivel jerárquico superior dentro de la empresa. Con la Comunicación Interna debemos superar esta barrera y allanar el terreno para que la estructura de la organización no sea un impedimento al opinar.

- Barreras culturales: Aunque normalmente las empresas intenten tratar con normalidad las diferencias culturales de los miembros que las forman, esto no significa que éstas ya no existan. Puede que haya empleados de diferentes culturas, continentes o simplemente distinta mentalidad, así como trabajadores con distinto nivel de formación intelectual. Todos estos puntos pueden ser una barrera a superar para la Comunicación Interna.
- Barreras administrativas: Hay sistemas de comunicación y herramientas inadecuadas en su convivencia o incompatibles entre ellos, éste sería un caso de barrera administrativa, cuando por temas legales, o de organización la Comunicación pueda verse alterada.
- Barreras lingüísticas: No conocer bien una lengua en la que hay que expresarse o utilizar expresiones que puedan ser malentendidas supone a veces una barrera para el mensaje final.

Las barreras afectan entonces a todos los niveles de la organización empresarial y de su conjunto de empleados o trabajadores.

1.5 Efectos

Nos referimos con el nombre de “efectos” a aquellos elementos a los que en un proceso de comunicación habitual llamaríamos interferencias. Son las partes que entran en juego también en el proceso comunicativo y que a menudo son incontrolables porque forman parte del entorno y no del plan de comunicación en sí, pero con las que hay que ser lo más previsor posible ya que afectan al resultado del plan que con tanta concreción intentamos desarrollar.

Estas interferencias pueden ser, por ejemplo, condicionantes emocionales o situacionales, elementos que dependen de estados de ánimo o del momento en el que se da la comunicación. Es importante no sólo saber qué y a quién comunicamos

sino también qué efecto puede causar en el receptor. Con frecuencia sucede que la única forma de prever este tipo de efectos es con el sentido común.

Algún ejemplo de efecto del entorno sería el proceder que suelen tener los trabajadores en un contexto de crisis. La conducta suele ser de preocupación personal, de incomodidad e incertidumbre en general. Esto se da porque cualquier individuo identifica los momentos de crisis como un posible peligro para su propia supervivencia dentro de la empresa, por ello hay que ser cauto al comunicar en tiempos de crisis y regirse por la claridad.

Otro posible efecto de la Comunicación Interna es el de confusión. Un ejemplo de ello podría ser algo tan simple como una encuesta de valoración o comparación entre sedes de una multinacional. Preguntas como “¿En qué otra sede estarías dispuesto a trabajar?” pueden despertar sospechas y hacer pensar en una posible reorganización o traslado.

Precisamente, porque la Comunicación Interna está planteada como una herramienta conciliadora que evite confusiones, el miedo y la incertidumbre, tenemos que tener en cuenta los diferentes puntos que acabamos de tratar, es decir, ser sensibles también a la parte más irracional y emocional del receptor, y a los efectos que ésta pueda tener.

2. Funciones de la Comunicación Interna³⁵

Como ya hemos comenzado a ver, las funciones de la Comunicación Interna tienen una motivación mucho más social y del ámbito de las personas que las de la comunicación es sí.

Aún así, hay una clasificación que las divide en tres campos de actuación según una de las principales directrices de la Comunicación Interna, y es que ésta sirve para presentar las reglas, tareas y responsabilidades de todos los miembros de la organización y coordina todas estas actividades.

³⁵ Basado en las clasificaciones incluidas en:

MORALES SERRANO, FRANCISCA. 2001. Funciones de la Comunicación Interna. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.222-223) Barcelona: Ediciones Gestión 2000
GARCÍA JIMÉNEZ, JESÚS. 1998. La comunicación interna al servicio de los principios fundamentales de la organización estructural. En *La Comunicación Interna* (pp.41-42) Madrid: Ediciones Díaz de Santos

- Información: Para mantener al corriente e informado a todo el personal y les ayuda a desarrollar su trabajo correctamente y de una forma eficaz. Les permite además reducir el número de niveles jerárquicos e incluso hace posible la descentralización y la delegación de funciones.
- Explicación: Para que los trabajadores conozcan y comprendan las razones de las órdenes y decisiones tomadas por la empresa. Les permite compartir los objetivos que la empresa persiga. Ayuda a difundir la voluntad de la dirección y el porqué de algunas relaciones de trabajo, ya sean por función, por el producto... También se incluyen las explicaciones para realizar bien las tareas que tengan asignadas, consiguiendo eficacia en las tareas o en las relaciones, independientemente del número de subordinados.
- Interrogación: Para poder aclarar dudas primero hay que preguntar. Hay que fomentar este hábito entre los distintos departamentos y trabajadores de la organización. Esto permite el intercambio de información y el diálogo entre los miembros.

Según nuestro punto de vista, esta clasificación no está del todo completa. Gary L. Kreps hace otra más completa que abarca no sólo lo referente a las tareas del personal interno. Su clasificación de las distintas funciones incluye:

- Diseminar y poner en vigor los fines, reglas y regulaciones de la organización. Comunica la normativa, a veces poniendo en relación a los especialistas de consulta obligatoria con el sistema formal; y recuerda las metas, para que el trabajador las tenga presentes en su trabajo diario.
- Coordinar las actividades de las diferentes tareas de los miembros de toda la organización. Ayuda a definir con claridad las responsabilidades y atribuciones y da consistencia a los órganos de coordinación. Facilita la unidad de comando y de la dirección en este sentido.
- Proporcionar retroalimentación a los líderes acerca de la comunicación que ellos mismos hacen y el estado de las actividades actuales de la organización. La Comunicación ascendente permite conocer también en nivel de credibilidad con el que cuentan, así como el grado de aceptación de las políticas de la empresa y permite adaptar los objetivos según cómo ven el

todo los trabajadores. Además, la posibilidad de dar su opinión y hacer llegar su voz a los propios superiores estimula a los empleados a participar y trabajar con más entusiasmo.

- Socializar a los miembros de la organización hacia la cultura de la empresa, dándola a conocer y creando un equilibrio en toda la estructura. Hace de puente entre todos los niveles jerárquicos.

Entre todos los puntos citados se encuentran los más básicos y principales roles de este tipo de comunicación, pero tiene muchas otras ventajas y funciones específicas que puede cometer. Podríamos decir, por ejemplo, que la Comunicación Interna atenúa los efectos negativos del tamaño de la empresa y los disimula de manera que los efectos de la tecnología empleada o recursos utilizados pueden estar más justificados.

La Comunicación Interna es una herramienta adaptable a todas las necesidades, por ello sus funciones pueden ser múltiples e infinitamente variadas.

3. Objetivos de la Comunicación Interna

Los objetivos de la Comunicación Interna vienen dados por sus metas a lograr. Podríamos decir que hasta tienen un orden lógico. Son muchos pero todos ellos forman parte de un todo en sí.

Para empezar, con la Comunicación Interna se busca dar estabilidad a la organización, reduciendo la incertidumbre, prediciendo qué va a hacer la parte comercial, la de ventas, el departamento de marketing... busca la comunicación entre departamentos. Además, quiere definir con exactitud qué objetivos se persiguen empresarialmente y hacer que todos los departamentos estén informados sobre ellos. Tienen que ser comunicados con claridad y eficacia, y para ello deben ser pocos, precisos, prácticos, alcanzables y evaluables. La Comunicación Interna busca, en consecuencia, establecer una organización acorde con esos objetivos y diseñar un control eficaz y constructivo de la consecución de los mismos.

Por otra parte, con la Comunicación Interna se busca unificar las formas de pensar y actuar. Busca motivar a las personas para centrarlas en lo importante, nutriéndolas con la mejor comunicación posible entre todos los órganos que tomen parte en el

proceso de desarrollo de las actividades empresariales, es decir, facilitando la coordinación. Todo esto persigue el buen trabajo en equipo, así como la partición y delegación de responsabilidades basadas en un mayor diálogo.

Todos estos objetivos se aglomeran en una búsqueda de mejores resultados tanto de rentabilidad, como de acción social y de crecimiento empresarial gracias a la motivación del personal, lo que permitirá incluso evitar casos de crisis.

Igualmente, aparte de los objetivos de la Comunicación Interna en sí misma, es también importante considerar los objetivos definidos con la gestión de este tipo de comunicación en concreto. ¿Qué ventajas tiene planificar todo este trabajo? ¿Qué perseguimos con ello?

La elaboración del plan de Comunicación Interna responde a objetivos de identidad corporativa, organizacionales, funcionales, estratégicos y de comportamiento.³⁶

Cuando una empresa decide iniciarse en la Comunicación Interna es siempre fruto de una reflexión global sobre la gestión de la calidad, empezando por los afectados más cercanos, los trabajadores. En consecuencia, uno de los primeros elementos a analizar es la identidad corporativa. Se intenta construir una empresa con una clara identidad corporativa: una filosofía sólida, una personalidad, una cultura, con valores, una misión clara y objetivos no sólo empresariales sino también sociales; y se empieza por darlo a conocer internamente, haciendo partícipes a todos del proyecto en común. Así, se sensibiliza al personal respecto a los objetivos, se construye el espíritu de equipo reforzando la cohesión entre todos los implicados y se establece entre ellos un clima de confianza.

En cuanto a los objetivos organizacionales, la gestión de la Comunicación Interna se orienta a crear estructuras sencillas, con pocos niveles jerárquicos, flexibles y capaces de dar respuestas rápidas. Ésta ha de intentar disuadir la burocracia, crear diálogo interno que permita acercar las decisiones principales al cliente interno. De forma asidua, las dificultades burocráticas obstaculizan también las iniciativas innovadoras, uno de los elementos que más puede hacer crecer una empresa; la planificación de una buena Comunicación Interna debe actuar en este sentido, en hacer que la organización sea más llana y animar, si es necesario, a que el trabajador también actúe.

³⁶ Basado en: GARCÍA JIMÉNEZ, JESÚS. 1998. Los objetivos de la gestión de la comunicación interna. En *La Comunicación Interna* (pp.54-56) Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Este último punto se une también a los objetivos funcionales. La organización de la Comunicación Interna ha de enfocarse a la realización de tareas, a hacer que todos se beneficien de las acciones de todos. Evitar, cómo sucede en muchos casos, que varios departamentos se repitan en la realización de tareas. Un ejemplo sería el caso de un análisis de ventas. Éste puede no sólo interesar al departamento de ventas para buscar la mejora sino también al de marketing para planificar, sólo hace falta compartirlo para que ninguno de ambos pierda el tiempo solapándose en tareas como ésta. Algo tan simple como esto, tiene una fácil y clara solución en la gestión de Comunicación Interna. Ésta puede ayudar a dar armonía a las acciones, ayudar a formular necesidades compartidas, analizar los problemas conjuntamente, encontrar alternativas funcionales y tomar decisiones colectivamente. Una vez más se evidencia que la cohesión entre los grupos de trabajo puede fomentar la creatividad e incluso, el espíritu de iniciativa.

Volviendo al objetivo estratégico por excelencia, la planificación de la Comunicación Interna también ayuda a mejorar la productividad y la cuenta de resultados. La Comunicación interna persigue este punto mediante su soporte en todos los ámbitos que sea necesario. Puede ayudar en la valoración de las necesidades, en la planificación de estrategias de impulso que se sostengan en todos los departamentos, en la determinación de escenarios en los que intervenir, en la evaluación continua y correctiva y, sobre todo, en el apoyo a recursos humanos en cualquiera de sus funciones, como por ejemplo, el área de formación.

Y finalmente, la elaboración de un plan de Comunicación Interna diremos que responde a unos objetivos de comportamiento, es decir, sobre el activo humano. La gestión de este plan nos permite también proyectar cómo motivar, satisfacer e implicar a todas las partes de la empresa. Con la Comunicación Interna debemos dar vida al proyecto común, movilizar y orientar todos los conocimientos, capacidades y destrezas en una misma dirección. Hay que contribuir al cambio de actitudes y lograr la participación e implicación totales, y esto no sólo se dirige a los empleados, sino a todos los públicos de la empresa, también a los accionistas, y altos mandos, quienes con su actitud deben promover una dirección que estimule la colaboración y la democracia. Y para que todo esto suceda, el principal punto en el que la elaboración del plan de Comunicación Interna puede intervenir es hacer que los valores de la empresa y los de las personas que trabajan para ella coincidan, y sobre todo, saber cómo comunicarlos.

4. Enfoques de la Comunicación Interna³⁷

Para llegar a todos los públicos a los que la Comunicación Interna ha de hacer frente hay esquemas sobre cómo afectan las comunicaciones y el valor, objetivos y funciones que cumplen según un modelo geométrico de direcciones. Según quién se dirija a quién y quien sea el emisor o el receptor del mensaje emitido, el flujo de Comunicación dentro de una organización empresarial, puede ser de tres tipos.

4.1. Dimensión vertical

Dentro de esta dimensión, como es lógico, las informaciones fluyen de arriba abajo de modo que se dan siempre de alguien de un nivel jerárquico superior informando a un subordinado (Vertical Descendente) o de uno de estos respondiendo hacia un mando más alto (Vertical Ascendente). Ambas direcciones, de arriba abajo y de abajo arriba, tienen sus aplicaciones y son útiles, pero el éxito de la compañía suele darse cuando ambas son eficaces y se llevan a la práctica, y esto lo debe de incentivar siempre el jefe o los supervisores.

Comunicación Descendente

Las comunicaciones descendentes, que como hemos dicho se dan de un nivel o grupo jerárquico hacia otro considerado de rango más bajo, es el utilizado por los líderes de los grupos o gerentes al asignar tareas, avisos, órdenes, metas o proporcionar instrucciones. Es la comunicación formal más básica y tradicional, considerada la comunicación natural aunque debemos, con la ayuda de la Comunicación Interna, eliminar este punto de vista.

Ésta siempre se da a niveles inferiores de tal modo que podríamos decir que es un elemento de gestión que sirve, entre otros, para dirigir y adoctrinar ya que permite también comunicar aspectos necesarios para el correcto funcionamiento de elementos que puedan emplearse.

³⁷ Basado en:

GARCÍA JIMÉNEZ, JESÚS. 1998. La Comunicación Interna. En *Los vectores direccionales de la comunicación interna* (pp.70-73) Madrid: Ediciones Díaz de Santos
MORALES SERRANO, FRANCISCA. 2001. Canales y tipos de Comunicación Interna. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.224-234) Barcelona: Ediciones Gestión 2000
<<Comunicación >> Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml> [con acceso el 05-11-2011]

Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos y claros, de este modo nos aseguraremos que todos entiendan las metas que nos proponemos, lograremos credibilidad y confianza, y fortaleceremos los roles de la organización aunque a pesar de ello hay que ser cautos.

Fortalecer los roles no significa dar un exceso de comunicaciones, ello podría confundir y frustrar a los trabajadores. Hay que ir con especial cuidado a la hora de ver qué se comunica y cómo. Hay organizaciones en las que el superior no es claro, lo que crea inseguridad e incluso ansiedad si da órdenes contradictorias. Tampoco se deben emitir mensajes repetitivos, eso implica falta de confianza en el interés, la capacidad de actuar o la competencia del empleado. Si se quiere comprobar que el receptor ha entendido el mensaje hay métodos más eficaces que la repetición para hacerlo. Como hemos dicho, siempre es bueno recoger una respuesta, quizás podría servir sustituir las informaciones escritas que se suelen utilizar en este tipo de comunicaciones (folletos, carteles, tabloneros de anuncios...) por comunicaciones orales. Esto acercaría los diferentes niveles de la estructura jerárquica, y es que cuanto más alta es, más pobres son las comunicaciones descendentes y, sobre todo, las ascendentes.

Comunicación Ascendente

Hablaremos de comunicaciones ascendentes cuando éstas vengan de niveles bajos de la empresa dirigiéndose hacia la dirección o la gerencia. Normalmente, se dan a través de comunicaciones formales, dependiendo de cómo esté estructurada la empresa y sirve a los superiores para comprobar si la comunicación descendente ha sido emitida de forma eficaz o para recoger *inputs* desde todas las partes de la organización. Son comunicaciones que normalmente sirven para proporcionar información a los directivos, para comunicar los progresos o en su defecto, los problemas. Y obviamente también son útiles para captar ideas sobre cómo hacer mejoras en cualquier situación interna.

Los individuos que se encuentran en los niveles más bajos de la jerarquía son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones. Chester Irving Barnard

Esta dirección dentro de las comunicaciones verticales es la más larga y compleja de llevar a cabo. Aunque aporta seguridad al empleado, le estimule a participar y a consensuar, y haga que todos se sientan protagonistas, no siempre es fácil que ésta se dé. A menudo, las empresas no tienen canales suficientes que permitan hacer estas comunicaciones ascendentes, y si los hay, están tan burocratizados que caen

en el desuso. A parte de éste hay otras barreras; es algo frecuente que los directores sean poco receptivos y el empleado tienda a enviar mensajes maquillados a los superiores los cuales ni se aproximan a la realidad de la empresa ni son constructivos. Para combatir contra este hecho se debe enfatizar en la necesidad de recibir informaciones soberanamente precisas. Y cuando los directivos son receptores fáciles de los mensajes de sus empleados, la comunicación interna obtiene su verdadero valor.

La comunicación ascendente aporta la mezcla entre el saber y la experiencia mientras que, a su vez, añade valor a la vida de la empresa con conocimientos, ideas, sugerencias y actitudes que surgen de los empleados. El hecho de que este sistema funcione es una clara señal de calidad en la gestión del activo humano, porque trata a las personas que forman la empresa como un sujeto con valor, lo cual hará que se active en ellos el orgullo de pertenencia.

4.2. Dimensión horizontal

La comunicación horizontal es la que fluye entre áreas y se produce entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico. Une el organigrama en líneas horizontales.

Este tipo de comunicaciones podríamos decir que son de naturaleza coordinadora, generan cooperación normalmente a través del intercambio de información. Surge cuando dos o más personas en un mismo rango dentro de la empresa interactúan para evitar procesos burocráticos y lentos en la organización, o también para compartir conocimientos entre supervisores de varias plantas por ejemplo.

Los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores, es una de las razones por que los flujos de comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales. Rogers

Esto se da porque entre personas del mismo nivel dentro de una empresa, sea el que sea (directivos, empleados...), comparten un marco común de referencia. Es a lo que de forma informal llamaríamos “hablar en un mismo idioma”.

Cabe decir, que es un tipo de comunicación muy positivo y muy asertivo ya que promueve a la acción. Suele darse en reuniones entre departamentos, encuentros y eventos, mediante la elaboración de informes o de comunicados varios... Siempre de forma que facilita los intercambios entre departamentos incrementando la cohesión entre ellos.

4.3 Dimensión transversal

A este tipo de comunicación también se le llama diagonal, y como su nombre indica, incluye a miembros de toda la organización sin diferenciar entre rangos o niveles de poder jerárquico.

Es un tipo de comunicación que actúa de forma oblicua y por ello a veces, puede causar malentendidos.

Los jefes o trabajadores que intentan saltar por encima de su intermediario superior son mirados con malos ojos por la dirección, debido a que su actitud es considerada como una violación de la autoridad. Norman Mayer

El objetivo de la Comunicación Interna es hacer que esto no suceda así. El uso de esta dimensión puede nutrir con ideas objetivas a los departamentos. Cuando un trabajador se sale de su línea vertical de poder jerárquico suele estar más abierto todavía a la comunicación, la cual en su campo suele convertirse en simple información. Sin duda, que una organización que tenga un flujo libre y espontáneo de comunicación transversal es síntoma de salud organizacional y cultural.

5. Comunicación Interna formal e informal³⁸

En una organización empresarial conviven las relaciones interpersonales formales con las informales y cada una de ellas crea comunicaciones a su justa medida. La comunicación formal rara vez satisface las necesidades comunicativas del cliente interno así que se crean las comunicaciones informales con el fin de completar y recolectar las informaciones que no se pueden obtener de manera formal.

Los canales de comunicación informal no son deliberados y mucho menos planificados. Se desarrollan entre los miembros de forma no oficial. Es una comunicación puramente funcional y no controlada, y su motivación principal es el interés. La principal forma de comunicación informal es el rumor.

³⁸ Basado en:

MORALES SERRANO, FRANCISCA. 2001. Comunicación Formal y Comunicación Informal. En *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.225-227) Barcelona: Ediciones Gestión 2000
TORVÁ JORDÁN, ANTONI. 1994. El rumor. En *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (pp.654-655) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Lo podríamos clasificar como una comunicación de tipo informal que no sólo se da en el contexto empresarial, sino que es típica en todas las relaciones interpersonales. Este tipo de comunicación suele darse entre empleados con un mismo nivel dentro de la empresa, entre iguales, aunque está demostrado que, en este sentido, los individuos intentan interrelacionarse con los de estatus más elevado porque estos son los que a través de sus decisiones pueden hacer variar el propio estatus.

Para evitar los rumores, como ya hemos dicho, la principal solución sería dar una información completa, interesante y que no levantara dudas entre los receptores, pero es prácticamente imposible eliminarlo completamente, la Comunicación Interna y la organización debe aprender a lidiar con ellos.

Aunque el rumor sea una forma no planificada de comunicación se puede controlar. La organización debe localizar a los elementos influyentes o líderes de opinión para informarles correctamente o pedir sugerencias si es en el sentido de la crítica en el que avanza el rumor. También puede servir el crear juntas de empleados en las que tratar el rumor para confirmar, desmentir o aclararlo. Hay casos en los que en las publicaciones internas, como por ejemplo en la revista interna, hay un lugar para éstos, se cuentan tal y como han llegado a la dirección, y desde allí se empiezan a tratar.

6. Herramientas de la Comunicación Interna

En el capítulo anterior hemos tratado las diferentes herramientas de la comunicación empresarial, y aunque hay algunas de ellas aplicables también a la Comunicación Interna, ésta por sus características tiene herramientas propias adecuadas y enfocadas específicamente a sus públicos. A continuación listamos las más habituales en las empresas actuales separadas por grupos de herramientas que creemos que cumplen aproximadamente funciones en común.

Publicaciones e informaciones

Hay un numeroso grupo de herramientas al que podríamos llamar publicaciones o informaciones. Son probablemente las herramientas a las que estamos más acostumbrados porque llevan mucho tiempo funcionando y en algunos ámbitos

siguen siendo las más efectivas. Son herramientas formales y en las que la información fluye verticalmente y descendente.

- Manual de acogida: Manual con información diversa que se entrega al trabajador que se incorpora a una organización con el fin de favorecer la integración en el nuevo puesto de trabajo y de facilitar la asimilación de la cultura corporativa.³⁹ Recoge también los aspectos clave en cuanto a procesos, plazos, normativas...

- Notas internas operativas: Mensajes concretos con finalidad claramente informativa que se pueden canalizar a través de un boletín, carta a los empleados o carteles colgados en las zonas concurridas por éstos.

- Revista Interna: La revista interna es una publicación que permite al cliente interno conocer la realidad de la empresa de la que forma parte leyendo sus novedades, noticias u otras comunicaciones que se le quieran brindar en un formato más o menos periodístico. Permite que el empleado llevársela a su casa, leerla en un momento de calma y comentar o enseñarla a la familia, cosa que no permiten otra clase de publicaciones como carteles o *emails*.

- Carteles: Es un material gráfico que transmite un mensaje normalmente con una combinación estética de imágenes y mensajes escritos. Son informaciones que el empleado se encuentra en las zonas que suele frecuentar como podría ser un comedor, un corredor de servicio o puertas y paredes de una oficina.

- Memoria o memorándum: Informe en el que se citan y exponen argumentos y asuntos que deben recordarse o deben de tenerse en cuenta.

- Video o CD corporativo: Aunque no sea físicamente una publicación se puede considerar como tal porque son informativos, se dan en un solo sentido (Vertical descendente) y comunican informaciones junto con material o comunicación de identidad corporativa.

- Tablón de anuncios: Tablero o panel en el que se cuelgan avisos o información trascendente, y dependiendo de cómo se entienda el mismo, hay algunos que

³⁹ <<Manual de acogida >> Disponible en: www.derecho.com/c/Manual_de_acogida [con acceso el 26-11-2011]

permiten también colgar anuncios a los empleados para comprar, vender o anunciar próximos eventos.

*Actividades de Relaciones Públicas*⁴⁰

Las Relaciones públicas en el ámbito de la Comunicación Interna tienen aproximadamente las mismas características y cumplen aproximadamente las mismas funciones que las que se dan en el ámbito empresarial externo. Son acciones deliberadas y altamente planeadas en las que la organización busca crear lazos o vínculos con el cliente interno y crear o modificar su imagen. En este tipo de acciones se dirige al empleado de una forma más cercana, aprovechando el cara a cara, el contacto, el cual cabe decir que cada vez más se pierde con la nueva aparición de medios interactivos de Comunicación Interna. Los actos o eventos internos pueden ser de lo más variado, a continuación desarrollamos los más habituales, pero de nuevo su característica en común es su público, han de estar destinados exclusivamente a los trabajadores o empleados de la empresa organizadora del mismo.

- Eventos y jornadas internas: En este marco se desarrollan muchos eventos internos que pueden servir tanto para crear noción de equipo (conocido como actividades de *Team Building*), como otras actividades que puedan crear vínculos emocionales con la empresa como días para la familia, en los que se invita a que éstos formen parte de la empresa enseñándosela, o jornadas de valores en las que se preparan actividades que ejemplifiquen los valores de la empresa para que los empleados entiendan qué es actuar de acuerdo con éstos. Los citados son algunos ejemplos, pero hay muchísimas formas más de crear eventos internos de éste tipo y se puede adaptar siempre la actividad a los objetivos que se quieran alcanzar.

- Conferencias: Es una disertación en público sobre algún acto en concreto. En ella, un experto puede hablar de temas que los empleados requieran saber y que son desconocidos o novedosos para éstos. Si el conferenciante es famoso o una personalidad en ese campo, éstas son llamadas conferencias magistrales.

- Convenciones: Éstas se definen como un acto de encuentro entre representantes de varios departamentos a los que la empresa les transmite información.

⁴⁰ En este apartado se tratan algunas herramientas de trabajo empresarial desde el punto de vista de las relaciones públicas. Se basa en apuntes y conceptos obtenidos en la asignatura de *Relazione pubbliche* impartida por la profesora Stella Romagnoli, en la facultad de *Lettere e filosofia* de la *Libera Università Maria SS. Assunta* (LUMSA) en Roma, Italia.

- Mesa redonda: Reunión de un grupo de personas para estudiar un asunto o problema determinado mediante la discusión y la disertación de argumentos. No sirve para pronunciar discursos sino para exponer varios puntos de vista.

- Presentaciones económicas o de nuevos servicios: Son actos empresariales en los que normalmente los altos cargos comunican datos sobre las ventas o los últimos logros de la organización. A menudo también se utiliza esta herramienta para presentar nuevos objetivos o productos y darlos a conocer a la totalidad de los empleados.

- *Conference call* o videoconferencia: Conferencia mantenida mediante imágenes y sonidos transmitidos por una red de comunicaciones. Éstas permiten efectuar reuniones entre empleados, normalmente altos cargos, que se encuentren a distancia, por ejemplo, en el caso de las multinacionales.

- Reuniones o asambleas: Pueden darse con miembros de un mismo equipo u otras divisiones. Éstas pueden ser útiles aunque sea sólo para informar y mantenerse al corriente de temas en común. Se pueden organizar de manera periódica o puntual, dependiendo de las necesidades, y en todos los niveles jerárquicos de la empresa. Estas reuniones también pueden evolucionar a grupos de trabajo interdepartamentales o grupos de mejora, en los que se tratarían específicamente asuntos problemáticos o a los que hubiera que buscar una solución o acuerdo.

- Seminarios o Workshops: Hay muchos nombres para la actividad también conocida como taller. Éstos son formas de relaciones públicas pero más bien las podríamos entender como una técnica de enseñanza, un curso práctico. A la vez, es también una forma de trabajo en grupo, en la que se permite que todos los participantes aprendan de todos en un campo en el que se sientan inexpertos y que les aporte en su futuro laboral. Siempre hay un experto que les guía y conduce la actividad.

- Comités: Personas representantes de otro grupo más grande y encargadas de algún asunto en concreto. Sus reuniones son entonces, foros de debate de posibles planes de acción sobre la materia de la que se responsabilizan.

- Círculos de calidad: Son grupos de empleados de un área de trabajo más o menos común que se reúnen periódicamente con el deber de identificar y analizar

problemas y posibles mejoras relacionadas con su trabajo. Además se encargan de proponer soluciones a los cargos más elevados y, en el caso que sean aprobadas, implementarlas.

Aplicaciones de Comunicación Vertical Ascendente tradicionales

Las citadas a continuación son herramientas desarrolladas especialmente para que la organización reciba *feedback* sobre cualquiera de sus actividades, es decir, para que los empleados hagan llegar sus comentarios a los niveles más altos de la jerarquía organizacional. Suelen ser canales formales aunque cada vez más se crean canales en los que el empleado se sienta más cómodo, ya sea porque puede mantener su anonimato o porque las formas no son tan distantes.

- Instancias: Es una solicitud formal hecha por escrito y según unas fórmulas de pulcritud determinadas, suelen ir dirigidas a las autoridades de las organizaciones.

- Buzón de sugerencias: Es un canal de comunicación habilitado para que los empleados, sea cual sea su nivel en la empresa, puedan hacer llegar sus comentarios, quejas, opiniones o sugerencias a la organización. Se usa el sistema del buzón o urna por su practicidad en cuanto a que permite que se recojan todas en un punto y que suele ser anónimo. Este sistema además habilita una vía de participación constante que motiva al empleado y desarrolla su sentido y orgullo de pertenencia. Es importante pero, que todas las quejas tengan su respuesta, quizá en un boletín de forma periódica o en una parte reservada en la revista interna si es que existe. Si los comentarios no tienen una continuidad desde el punto de vista de que tengan un seguimiento, el efecto que crea un buzón en los empleados es el contrario, de desmotivación, y éste acabará convirtiéndose en un elemento decorativo en la empresa. Como sistema de sugerencias alternativo también hay los teléfonos de información y sugerencias.

- Encuestas de clima laboral: Podríamos calificar ésta como una herramienta de medición sobretodo.

Sirve para conocer la opinión de la gente con respecto a muchos temas relacionados con la organización, para anticipar focos de preocupación, detectar problemas y posibles focos de conflicto interno. Besimsky

Son muy prácticas en las organizaciones en las que no hay un contacto directo con el mánager, en las que hay mucha jerarquía, también es un canal anónimo de manera que los empleados aprovechan para decir todo aquello que les desagrada abiertamente. Debemos recordar que es una herramienta de diagnóstico, no de acción, por ello, para que el empleado sienta que su colaboración ha sido útil debe ir siempre seguida de una implementación o plan de acción.

- Auditorías de comunicación: Es una herramienta que permite tanto controlar la eficacia de las políticas de comunicación ya aplicadas como la desviación sobre los planes efectuados. Permite que el auditor recomiende la forma de corregir o mejorar determinadas actuaciones a la organización.

Herramientas tecnológicas

Como la mayoría de los sectores dentro del entorno empresarial, la Comunicación Interna también se está viendo afectada por las nuevas tecnologías. A raíz de éstas han surgido nuevos medios con características distintas a las herramientas con las que se contaban hasta el momento. Ahora, con un *email* o un simple comentario en la red se puede llegar mucho más rápido a un destinatario que podía parecer inalcanzable y distante con las antiguas herramientas.

Estas nuevas tecnologías no solamente están creando nuevas formas de comunicación, sino que están también modificando la forma en que los viejos canales de comunicación se utilizan. Cohen, A.

Además, esta modernización, está dejando obsoletos algunos de los medios que se usaban antiguamente y los está reformulando de manera que el cambio pueda contribuir también a la eficacia de los medios más tradicionales.

Cabe decir, que a pesar de todas sus ventajas, éste tipo de canales se ven muy limitados al perfil de empleado que usa ordenador e Internet como herramientas habituales en su actividad rutinaria. Por ello, sigue siendo recomendable alternar estas herramientas con publicaciones habituales o actos de Relaciones Públicas que vinculen a los empleados en comunicaciones cara a cara.

De los medios creados por las nuevas tecnologías, los que se conoce que tienen más aplicabilidad en las comunicaciones internas son:

- *Intranet*: Podríamos definir ésta como una red local, un portal en Internet en el que sólo tienen acceso los empleados de la empresa y donde, dependiendo de la organización, se comparten noticias, informaciones de interés, documentos o presentaciones, mensajes...

- *Emails*: Los mensajes por correo electrónico, cuando éste es una herramienta de uso diario, son una de las formas más inmediatas de comunicarse con los empleados y de que ellos puedan pronunciar una respuesta aunque éstos nunca son anónimos. Esto hace que no suelen servir como canal de comunicación ascendente a pesar de su la rapidez y sencillez del proceso.

- *Newsletters internas*: Los también llamados boletines electrónicos son una publicación emitida por las empresas que se recibe al correo electrónico como cualquier otro email. Éstos cuentan con la diferencia de que se presentan con el formato de una página web y hacen llegar al empleado información sobre la organización, información promocional, novedades dentro de la compañía...

- *Redes sociales*: Las redes sociales son un espacio en común para los empleados de la empresa. En éstas, cada uno de ellos crea un perfil con el que puede interactuar con los demás de forma más o menos informal. Se pueden colgar fotos, mensajes de parte de la organización, es un espacio en el que todo el resto puede ver también lo que haces. Si se le da continuidad, se puede ir contando en qué está trabajando cada equipo y mantener al corriente a los demás así como aportar, si tienes, comentarios.

- *Blogs*: Normalmente los crean los cargos más altos de la empresa. Son un espacio de publicación de información, normalmente con aires de reflexión. Es un espacio donde el profesional puede publicar y compartir artículos, webs o vídeos propios o que haya en la red. Esto hace que los empleados puedan seguir tanto su actividad como conocer mejor a los altos cargos de la organización.

- *Chat interno*: Para el perfil de empleado que trabaja siempre delante del ordenador, es útil a menudo que la misma empresa le proporcione junto al correo electrónico un chat interno con el que poder dirigirse instantáneamente con el resto de trabajadores conectados al ordenador. Cabe decir que en algunos casos puede resultar una distracción y a su vez, contraproducente.

- Foros: Es otra de las herramientas digitales a las que se puede acceder vía Internet. Un foro de discusión es un espacio en el que los empleados pueden hablar de sus inquietudes, problemas o quejas sobre la empresa, pueden hacer sus comentarios y dar respuesta a otros que puedan haber surgido. Normalmente éste canal también se usa de forma anónima aunque en el caso de la Comunicación Interna puede encontrarse también dentro de un blog o de la Intranet de la empresa en cuyo caso el usuario tendría que identificarse.

Aunque las herramientas de los grupos de los que hemos hablado sean las más utilizadas en el tipo de comunicación que estamos tratando, cada día se innova y se crean (igual que en la comunicación externa) nuevos métodos adaptados que tienen más notoriedad y aceptación en el cliente interno. Es bien sabido que al recibir siempre la información en el mismo formato nos acabamos acostumbrando a él y aunque algunos sigan funcionando con el paso del tiempo, hay otros que pierden el sentido y la utilidad.

7. Nuevos métodos de Comunicación Interna

Hay varios sistemas de Comunicación Externa que poco a poco se adaptan y rediseñan, y son usados, cada vez más, por los expertos en comunicación para el entorno empresarial. Esto ayuda a avivar el público interno de la misma forma que las empresas en general intentan reinventarse para el llamado público externo o los potenciales clientes.

Aunque últimamente en esta línea se estén haciendo avances muy novedosos, cabe decir que este traslado de las herramientas de la comunicación externa a la interna viene de lejos. Los carteles, desde siempre, se usan como herramienta de Comunicación Interna y esto en sí ya es una adaptación de la publicidad, aunque otro caso más claro sería cuando se empezaron a editar revistas internas. Éstas, no son más que una de las herramientas considerada convencional que dio el salto al ámbito empresarial viendo en ello ventajas significativas. Y es que cuando se trata de la Comunicación Interna, la diferenciación entre medios convencionales o no convencionales no es tan clara.

Otro caso evidente es el de los canales de televisión internos. Un medio, a priori convencional, que se ha adaptado a la Comunicación Interna y, que a pesar de que todavía no es muy corriente verlo en las empresas instaurado, poco a poco son más

las que lo utilizan para comunicarse de forma audiovisual con sus empleados, sobre todo las multinacionales.

Otro ejemplo de esta conversión de los sistemas de Comunicación Externa es la adaptación del PLV a la Comunicación Interna. Aprovechando los espacios donde la empresa entra en contacto con los empleados (puede que este público no tenga siempre un perfil de oficina), las empresas intentan sacar partido a los espacios donde sus caminos se cruzan. Los antiguos carteles de información se han transformado en muchos casos en obras de verdadera publicidad y en algunas empresas, los carteles no sólo se han convertido en enormes pósters, sino que hay *stands* informativos sobre productos o en los que se reparten éstos o material promocional.

Esta última, era una de las herramientas consideradas no convencionales aunque sin embargo en el contexto empresarial puede que no lo valoremos así.

Igualmente, lo que es importante ver, es que este paso de las formas de comunicación del exterior al interior es tan solo una forma a partir de la que evolucionar y crecer, y que este progreso tiene que tener detrás no sólo fundamento sino también mucha imaginación.

Cada día surgen nuevas formas a través de las que las empresas se dirigen a su público sorprendiéndolo y aportando además de un producto, entretenimiento. Podemos verlo reflejado en múltiples de las acciones que encontramos en Internet, que aprovechan las plataformas interactivas para conocer mejor a sus clientes o para que éstos les conozcan mejor a ellos. Es el caso, por ejemplo, del fenómeno *Lip Dub*.

Un *Lip Dub* (“doblaje de labios”) es un vídeo con una base musical con la que un grupo de personas sincronizan sus labios, gestos o movimientos, y que suele grabarse de una sola toma, es decir, en plano secuencia mientras los participantes hacen *playback*. El rodaje de este tipo de vídeos se ha ido extendiendo entre las empresas y organizaciones puesto que a parte de aportar una experiencia creativa colectiva, es muy divertido, no tiene complicaciones técnicas y posteriormente puede ser usado como vídeo viral. Son muchas las empresas que han apostado por la realización de un vídeo de este tipo para felicitar las fiestas a sus clientes por ejemplo, y es que es una forma muy cercana y que implica a todos los trabajadores. También en muchos casos, se usa como herramienta de Comunicación Interna.

Una actividad como ésta, sea o no posteriormente publicada, persigue también unos objetivos de mejora a nivel interno. La realización de un *Lip Dub* permite que el equipo se conozca mejor, que compartan, que se acerquen los unos a los otros e implicarles en una experiencia en la que la motivación es grupal, lo cual es una forma nueva de crear emociones positivas respecto a la compañía para la que trabajan.

Así, muchas acciones pueden ser convertidas de algo puramente comunicacional a un tipo de acción que contribuya al desarrollo de la Comunicación Interna, aunque para ello es necesario que haya al cargo alguien apto y capaz de sacar lo mejor de este tipo de comunicación.

Un buen gestor de la Comunicación Interna ha de saber identificar también las necesidades que vayan surgiendo en el público con el que trata e ir adaptando los mensajes a los canales más adecuados nutriéndose, si es preciso, de la comunicación externa, la cual no para de crecer en diversidad de formas día tras día, de los nuevos medios que vayan surgiendo o de la propia creatividad.

8. Gestores de la Comunicación Interna

En el marco empresarial, el departamento o responsable de la Comunicación Interna se sitúan, dentro del organigrama, en posiciones muy diversas. Cada empresa les da a estas funciones una importancia distinta y suele depender de ello la ubicación de los gestores o cuántos se encargan de este tipo de comunicación. La opción más común es ubicar el departamento de Comunicación Interna en un segundo nivel, es decir en línea equiparable a recursos humanos o al departamento financiero, aunque a veces también se encuentre dentro de uno de estos departamentos como el de marketing o publicidad, y otras veces se gestione directamente desde dirección. En cuanto a la cantidad de gente que se encarga de éste, siempre depende de las magnitudes de la empresa y a cuánta gente tenga para comunicarse internamente.

Sea como sea, queda claro que la Comunicación Interna debe estar muy ligada a la dirección de la organización en sí para poder cumplir sus objetivos principales.

La gente quiere saber qué dice su jefe, no qué dicen sus compañeros o cuáles son los rumores. Young y Post

La revolución pendiente de la comunicación interna sigue siendo la misma de hace años: que mi jefe hable conmigo. Andreu Pinillos

Hay que conseguir que el cliente interno tenga ese contacto que anhela con la dirección de la compañía y esto depende del gestor de la Comunicación Interna.

Independientemente de su ubicación, el perfil gestor de la Comunicación Interna ha de ser alguien que tenga conocimiento absoluto de la organización y de las técnicas y los medios de comunicación. Es decir, ha de ser un profesional de esta materia a la vez que un buen comunicador capaz de controlar con seguridad y confianza los públicos internos de la empresa, y una persona de confianza tanto por la dirección como por los empleados. La palabra que mejor le ha de describir es empático, capaz de entender todos los puntos de vista y hacerlos entender a quien convenga para actuar.

9. Plan de Comunicación Interna⁴¹

En el momento en el que una empresa reconoce la necesidad de la aplicación de un Plan de Comunicación Interna hay varios puntos a seguir. El primero, sin duda, es tomar la decisión de no sólo planificar la comunicación que se va a hacer sino de mantenerla en el tiempo de forma que tenga una continuidad. Este es un objetivo que no se ha de olvidar.

9.1 Contextualización

El paso principal en el inicio de un Plan es conocer en qué punto se encuentra la organización en cuanto a lo que la Comunicación Interna se refiere. Hay que analizar qué herramientas está utilizando, con qué frecuencia, si tienen continuidad, si forman parte de un Plan, si son la respuesta a algún problema en concreto o si no persiguen ningún objetivo en concreto más que el hecho de mantener informados a sus públicos internos.

Para estudiar las estructuras comunicacionales instauradas podemos utilizar la simple observación, las auditorías de comunicación, o incluso un estudio externo. Con todas estas herramientas hay que ser muy cautos. Las mismas preguntas sobre

⁴¹ Este capítulo se basa en: TORVÁ JORDÁN, ANTONI. 1994. Cómo empezar a trabajar. En *Manual de Relaciones Públicas Empresariales* (pp.664-667) Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

comunicación podrían generar expectativas de cambio y, con frecuencia, el público no se muestra receptivo.

Éste primer paso ha de venir proseguido por otra clara pregunta: ¿qué queremos conseguir? ¿Adónde nos dirigimos?

Puede parecer que nos alejemos un poco del discurso de la Comunicación Interna pero para seguir la línea de comunicaciones correcta hay que tener claros cuatro conceptos clave. Serían: ¿Por qué fue creada la empresa? ¿Cuál es su objetivo? ¿Por qué sigue existiendo ésta? y ¿Qué valores quiere fomentar?

La Comunicación Interna, como ya hemos comentado, tiene como estructura principal los valores de la empresa. Qué información proporcionará a qué público y cómo lo hará, viene marcado por los valores y la misión de ésta, por ello hay que empezar con un análisis elemental. Para asegurarse de que todos éstos avancen en una misma dirección.

9.2 Elaboración, desarrollo y gestión

Una vez elaborado el análisis de partida, hay que proceder a la elaboración del Plan en concreto.

Cada empresa tiene unas necesidades comunicativas, cada público al que se deben dirigir es diferente y por lo tanto debe de ser tratado de forma distinta. Es imposible generalizar, pero hay que recordar que cuánto más adecuado esté el mensaje y el canal al gusto y las posibilidades del receptor de éste, más posibilidades de éxito tendrá la comunicación.

Hay que elaborar un plan adecuado, con estrategias a seguir y acciones que las respalden. Pero no basta sólo con planificar. En muchas de las empresas en las que se inicia un proceso de implantación de un Plan de Comunicación Interna, éste se queda por el camino, con buenas ideas, a veces incluso aportadas por los propios trabajadores, que no llegan a tener una respuesta o una aplicación. Hacer un plan no es simplemente pensarlo, es también ejecutarlo.

Para la ejecución de éste, es recomendable no ser muy invasivos. Como ya hemos dicho, un Plan de Comunicación tiene que estar guiado por el sentido común y sería lógico que los trabajadores de una empresa no entendieran el hecho de que, de un

día para otro, se les proporcionen herramientas nuevas y se les invite a utilizarlas sin una explicación argumentativa. Es aconsejable comunicar los Planes de Comunicación Interna antes de aplicarlos, decir por qué se implementan y explicar las mejoras que éste puede suponer en el curso laboral del empleado. Así, presentaremos los cambios como ventajas, y fomentaremos la motivación hacia el Plan así como hacia la empresa.

Una vez establecido el Plan también hay que tener en cuenta que éste tiene que tener un seguimiento y una gestión posterior a su implantación. Es para esto que normalmente se nombra a un responsable de la Comunicación Interna, porque éste ha de ser no sólo el encargado de seguir emitiendo las comunicaciones que vayan surgiendo sino también de recoger los frutos de éste Plan como pueden ser sugerencias de mejora, quejas, comentarios... que posteriormente han de llegar a los responsables de la empresa o a recursos humanos con tal de que sean valorados como lo que son, aportaciones a partir de las que crecer. El responsable de la Comunicación Interna es también el encargado de responder a estos comentarios si es preciso.

9.3 Evaluación

El proceso de *feedback* nos permite corregir o consolidar las acciones que hemos llevado a cabo. Por ello es también interesante implementar con el Plan alguna herramienta de evaluación regular o periódica que nos permita ver si éste está resultando efectivo y si está creando en el público interno el resultado esperado.

Una manera de hacerlo sería analizar si se están generando comentarios o respuestas, aunque sean a nivel empresarial y no específicamente sobre el Plan de Comunicación. Esto sería símbolo de que éste sistema de Comunicación Interna no es sólo descendente, sino que también tiene el movimiento inverso. Podemos contar las aportaciones y ver bajo qué circunstancias hay más o menos.

Otra forma de auto-evaluar el Plan es preguntando directamente a los públicos internos. Es bueno conocer también las ideas de mejora que puedan proponer para que éste sea efectivo. Esto hará sentir todavía más parte de la organización, lo que suele generar de nuevo, el orgullo de pertenencia tan importante para poder avanzar como equipo.

CAPÍTULO IV. CASOS REALES

Para poder ejemplificar la teoría desarrollada previamente, a continuación desarrollamos un análisis de algunos casos reales de empresas con una Comunicación Interna planificada.

En los tres casos son empresas consideradas multinacionales. Aunque la Comunicación Interna debe darse en todo tipo de organización para que ésta tenga un público interno sólido y que se sienta tanto capacitado como valorado, en éstas podemos hacer más énfasis en los distintos públicos y tienen más lógica los canales inspirados en la comunicación externa por el número de usuarios a los que llegar.

De alguna de ellas hemos podido acceder al Plan real que se está aplicando sobre el que podremos estudiar cuáles son los puntos clave a solucionar y si las herramientas implementadas son las más eficaces o no. En los otros casos nos hemos basado en el punto de vista de los públicos internos, hemos analizado los canales que tienen implantados y qué problemáticas siguen sin resolución para proponer nuevas formas de abordar los vacíos comunicacionales que hemos podido identificar.

Todos los análisis finalizarán con un breve apartado de recomendaciones o de posibles campos de mejora en los que propondremos maneras de las que beber de la comunicación externa para llegar eficazmente e innovando a sus clientes internos.

1. El caso PepsiCo

1.1 La empresa

PepsiCo Inc. es una empresa multinacional estadounidense de bebidas y aperitivos. Se fundó en 1890 en Carolina del Norte (Estados Unidos) y actualmente está presente en aproximadamente 200 países. La compañía produce, distribuye y vende múltiples bebidas con y sin gas, aperitivos dulces y salados, y otros alimentos que varían dependiendo del país. Su máximo competidor es The Coca-Cola Company, pero PepsiCo tiene cerca de tres veces más de empleados y mayores ingresos,

aunque menos beneficios. PepsiCo Inc. factura anualmente alrededor de 60 mil millones de dólares.⁴²

PepsiCo Iberia es la división responsable de las operaciones en España y Portugal tanto para el área de alimentación como para la de bebidas. PepsiCo Iberia es una unidad de negocio con más de 5.000 empleados repartidos en 4 oficinas centrales (Barcelona, Madrid, Vitoria y Lisboa), 8 plantas de producción (Burgos, Murcia, Lobón, Vitoria, Sevilla, Tafalla, Mallorca y Carregado), y más de 1.600 rutas comerciales propias con los empleados de perfil comercial que éstas suponen.

1.2 Visión, valores y principios

PepsiCo, a nivel internacional, tiene una política de recursos humanos muy poderosa que comunica en cada uno de los actos y comunicaciones que la empresa emite tanto externa como internamente.

La visión de PepsiCo, y así lo comunican directamente tanto en la web como en los manuales de bienvenida (también llamados *on boarding*) es:

- Ser líder indiscutible de la categoría de bebidas y alimentación de conveniencia.
- Ser una de las compañías de productos de consumo de más rápido crecimiento.

Esta visión se enmarca siempre dentro de un compromiso a nivel mundial al que da nombre el lema de: *Performance with Purpose*, lo que en castellano podría ser traducido como “desempeño con propósito”. Ésta, dicen, es su contribución de compromiso con el futuro, y del que forman parte tanto clientes como proveedores, accionistas o trabajadores. A las tres áreas principales a las que éste lema apoya son a sus propios productos, al medio ambiente y a las personas.

La visión se ve, a su vez, respaldada por unos valores que la entidad defiende y a los que tiene, la organización, el compromiso de apoyar.

- Crecimiento constante: Se trata de un valor fundamental para fomentar y medir nuestro éxito. Su búsqueda estimula la innovación, añade valor a los resultados y nos ayuda a descubrir en qué medida las acciones que emprendemos hoy van a influir en nuestro futuro. Éste se refiere tanto al desarrollo de las personas como a la evolución de los resultados de la empresa. Se trata de hacer nuestros planes realidad y marcar la diferencia.

⁴² <<Historia PepsiCo Iberia>> Disponible en: <http://www.pepsico.es/company/history/> [con acceso el 06-11-2011]

- Personas con capacidad de decisión: Este valor implica la libertad para actuar y pensar de la forma que consideremos más adecuada para llevar a cabo nuestro trabajo, respetando en todo momento los procesos que garantizan una apropiada gestión y teniendo en cuenta el resto de necesidades de la compañía.
- Responsabilidad y confianza: Estos valores son la base de un crecimiento saludable. Consiste en ser capaces de ganar la confianza que otras personas han depositado en nosotros como individuos y como empresa. Nuestra responsabilidad implica asumir la titularidad personal y corporativa en todo aquello que hacemos, así como administrar correctamente los recursos que se nos confían. La confianza con los otros, y entre nosotros, se construye predicando con el ejemplo y comprometiéndonos para lograr conseguir el éxito entre todos.⁴³

Así como unos principios a través de los cuales éstos se materializan, y por los que alientan a los trabajadores que deben esforzarse en cumplir.⁴⁴

- Preocupación por nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos.
- Vender sólo productos de los que podamos sentirnos orgullosos.
- Comunicación clara y sincera.
- Calibrar los efectos a corto y largo plazo.
- Beneficiarse de la diversidad y de la inclusión.
- Respetar a los demás y lograr juntos el éxito.

Todos estos valores y principios están muy presentes en las vidas de los trabajadores de la multinacional ya que día a día, en todas las comunicaciones e *inputs* que éstos reciben, éstas aparecen de forma tanto activa como pasiva.

1.3 Acciones de Comunicación Interna

A mediados de 2009 la multinacional implantó, a nivel interno y en la división de PepsiCo Iberia, un Plan de Comunicación Interna. Éste, estaba compuesto de acciones concretas que buscaban, no tan sólo mejorar las comunicaciones que se daban internamente al trabajador, sino también que éste fuera partícipe del compromiso que la organización pretendía y formar unos valores sólidos que pudieran ayudar al desarrollo de la compañía.

⁴³ Disponible en el Manual de Bienvenida de PepsiCo Inc.

⁴⁴ Consultar en el anexo las explicaciones de cada uno de los principios de PepsiCo.

Dentro de éste Plan, hay acciones para alcanzar a los distintos *targets* ante los que esta empresa se enfrenta.

Target 1: Trabajador de oficina, ya sea en la central o en cualquiera de las delegaciones o fábricas. Son personas cuya herramienta principal de trabajo es un ordenador.

Target 2: Personal de campo. Tan sólo en la división Iberia hay más de 1600 rutas, es decir, 1600 personas con furgonetas de la compañía que por la mañana van a una de las delegaciones, recogen el producto y a lo largo del día van de bar en bar o de tienda en tienda vendiendo los productos de la compañía. Su principal herramienta de trabajo es, no sólo la furgoneta sino también un aparato electrónico en el que hacen constar todos los movimientos de producto llamado Hangel.

Target 3: Personal de fábrica. Todo el personal que se encuentra en línea de producción.

De la separación de éstos tres principales targets y el análisis de sus necesidades nacieron dos principales publicaciones y una variedad de acciones que hace dos años que se llevan a cabo en la multinacional.

- En primer lugar surgió la elaboración de una *newsletter* y una revista Interna. Éstas son mensual y trimestral, respectivamente, y cumplen las máximas comunes, en cuanto a formato, a las que publicaciones de este tipo deben ceñirse. Lo que tienen de peculiar es su forma de abastecimiento. En el momento en el que surgió el Plan, se formó un Comité de comunicación formado por una persona responsable de cada departamento de la empresa. Éstos son los encargados de proveer con toda aquella información relevante sobre su departamento a los responsables de contenidos, quienes definen qué se debe comunicar en cada canal y lo adaptan para que se publique de la forma más adecuada.

Los contenidos de ambas suelen ser distintos, entre otras cosas porque la *newsletter* se dirige al que hemos llamado *target 1* y la revista se edita para todo el personal de la empresa. Pero dentro de estos contenidos siempre hay un espacio para las acciones que la empresa hace dentro del marco *Performance with Purpose*: mejoras en los productos que dejan de ser fritos para convertirse cada vez más en horneados, *family days* con los empleados de fábrica en los que se plantan

árboles... En resumen, se comunican todas aquellas acciones que ejemplifican los valores con los que la compañía tanto predica.

- Con un carácter informativo mucho más económico y enfocado a los resultados, los cuales nunca se comunican por las vías ya citadas (podrían llegar a manos de la competencia de forma muy sencilla), se crearon los llamados *Quarterly meetings* o reuniones trimestrales. Éstas se dirigen de nuevo al *target 1*, y por ello, para poderlos concentrar a todos en un mismo espacio, tienen lugar en el auditorio de un hotel próximo a las oficinas y en horario laboral.

En estas reuniones habla el director general de PepsiCo Iberia mostrando una presentación con datos económicos que exponen los resultados alcanzados en el último período y los que estaban previstos, así como los que están previstos para el trimestre que empieza. A continuación, y dependiendo de las acciones más relevantes que vaya a emprender la compañía, hace otra presentación en encargado del proyecto. Por ejemplo, en el caso de que vaya a haber un lanzamiento de producto importante, hablaría el director de marketing, o si fueran a hacerse alguna clase de recortes, el responsable de finanzas, y si se fuera a aplicar algún cambio trascendente en materia de responsabilidad social corporativa o cambios en la organización, hablaría el encargado de recursos humanos.

En cualquier caso, el total de la reunión no suele alargarse en el tiempo más de dos horas, después de las cuales los asistentes se reincorporan al trabajo con total normalidad.

- En un marco igualmente informativo y con datos todavía más específicos se realiza otra reunión a la que la compañía llama *Web Call for Managers*. Ésta reunión se hace a través de una videoconferencia, no sólo porque esté dirigida tan sólo a los altos cargos de la compañía para quien el ordenador es una herramienta de uso diario, sino también porque hay asistentes a esta reunión que se encuentran en las fábricas u otras sedes que no son las oficinas centrales.

Esta reunión se hace también trimestralmente y es uno de los puntos principales del que surgen las próximas actividades y acciones que se van a realizar en los distintos departamentos de la empresa. Es una reunión de las que permiten que todas las partes de la compañía avancen en una dirección común, ya que las líneas principales de la reunión tienen que ver frecuentemente con informaciones que vienen de la presidencia de la compañía.

- En el Plan de Comunicación Interna se creó una herramienta llamada *GM on route*. Surgió con el objetivo de que todos los públicos se sientan igualmente parte de la compañía, y que los trabajadores de campo, delegaciones y fábrica no se sintieran desplazados por no estar ubicados en las oficinas centrales donde se da la mayor parte de las acciones de Comunicación Interna.

Esta actividad consiste en que el director general de PepsiCo Iberia visite los diferentes sitios donde se da la actividad de la compañía. Periódicamente, éste ha visitado plantas de producción, fábricas y delegaciones permitiendo a todos los trabajadores acercarse a él a conocerle y haciéndole un poco más partícipe de la realidad cotidiana de estos perfiles.

Esta actividad está muy bien vista por los trabajadores que reciben la visita, los cuales después de ésta se sienten más valorados. También se refuerza el sentimiento de orgullo cuando esta experiencia está posteriormente plasmada en la revista que les llega a final de trimestre, donde un artículo y una fotografía permiten acercar a la compañía no sólo al trabajador sino también a la familia a la que éste lo suele mostrar satisfecho.

- Dirigido al *target* de las oficinas también, un día al año, hay un evento en el que todos se ven envueltos. Es el llamado Día de los valores (*Values day*). En éste, se organizan, desde recursos humanos, juegos y actividades lúdicas en las que siempre hay como trasfondo los valores y principios de la compañía.

Es una forma de acercarlos, una vez más, a los trabajadores, no sólo para que los conozcan y fomentarlos sino para que los recuerden y vean en su día a día su aplicabilidad.

1.4 Balance y puntos de mejora

Aunque podemos considerar que la multinacional PepsiCo tiene un Plan de Comunicación Interna bien elaborado y sobretodo muy bien planteado, siguen habiendo puntos al descubierto que, aprovechando sus ganas de mejorar en este sentido, podrían acabar de perfeccionar.

Lo primero que echamos de menos es un buen sistema de medición de su impacto. Hemos podido analizar qué hacen y a quién llega desde el punto de vista del emisor,

pero no sabemos seguro si lo hace con éxito o qué piensan sus distintos públicos de este Plan. Es decir, su plan cumple los primeros pasos del proceso (el planteamiento, la aplicación y la gestión) pero se olvida de la valoración. Igualmente, cabe decir que existe una encuesta de clima general de la organización en la que en caso que hubiera quejas significativas, éstas se hubieran sabido, pero no es suficientemente específica ni es equitativa la relevancia que pueda tener el Plan de Comunicación Interna en ésta encuesta con el trabajo que hay detrás. Por ello consideramos que éste sería uno de los principales puntos de mejora.

En cuanto a los diferentes tipos de canales que se utilizan en el plan, hay una observación evidente a aportar. Hay variedad en ellos (revista, reuniones, acciones de relaciones públicas...), pero no son métodos innovadores, y ni mucho menos tecnológicos. No es que esto sea negativo, pero podríamos decir que el uso de acciones tradicionales en general, no va acorde con sus actividades de intentar crecer e innovar en la elaboración de productos que estén al día de las necesidades y gustos del consumidor. Podría aprovecharse el espíritu innovador y creativo de la compañía para promover otras formas de comunicación no tan habituales, y crecer e innovar aportando también nuevos métodos que puedan satisfacer las necesidades del cliente interno.

Entre estas herramientas tecnológicas que proponemos implementar, sería bueno también instaurar alguna que favoreciera la comunicación vertical en sentido ascendente. Ésta es otra de las debilidades de la organización analizada, que existen canales en los que la organización se dirige a los empleados, pero no los hay que hagan el camino inverso. Si se decidiera avanzar en este sentido, habría que tener en cuenta también que no todos sus públicos están preparados para una comunicación informatizada, y habría que seguir teniendo en cuenta los *target 2* y *3* proporcionándoles un sistema de acercamiento a la organización aparte de las ya vigentes reuniones con el director general.

Por el sistema de organización, su personalidad, y la gran capacidad de generar contenidos de esta organización, creemos que sería un buen ejemplo de empresa a la que proponer un sistema de comunicación tan claramente externo como sería la televisión. Con el crecimiento de la Comunicación Interna en algunas organizaciones, se está empezando a dar el caso de empresas en las que se crea un canal de televisión corporativo interno. Las pantallas se instalan en los puntos de encuentro principales como sería el comedor de todas las oficinas, plantas de producción y fábricas, también en las recepciones o salas de espera de visitas...

Este canal podría no tener sonido, porque obviamente hay espacios en los que éste no es adecuado, pero abastecerse con vídeos como: los de las acciones que se dan en todas las plantas u oficinas tanto a nivel Iberia como a nivel mundial, los anuncios de televisión de todos los productos que tiene actualmente la empresa en el mercado, algún vídeo subtulado de la presidenta Indra Nooyi quien pronuncia importantes conferencias por ser considerada una de las 100 mujeres más influyentes del mundo⁴⁵... Por la gran capacidad de generar contenidos interesantes, consideramos que éste podría ser un canal muy útil y muy bien recibido por el conjunto del público interno.

Otra forma de mejorar la Comunicación Interna de esta gran compañía sería crear alguna acción que fuera capaz de hacer que los diferentes targets se conocieran entre sí puesto que identificamos que ésta era otra de las debilidades de la empresa. En PepsiCo cada colectivo de empleados, de los tres *targets* de los que hemos ido hablando, ejecuta sus funciones independientemente de las de los otros, crear vínculos entre ellos sería una forma de fortalecer aún más el engranaje para que funcione bien y para que se sientan parte de un todo en común.

Como forma evolucionada del patrocinio, técnica de Comunicación Externa tan bien establecida en nuestra sociedad, se nos ocurre el crear una liga de deporte propia de la organización. Es bien sabido que los juegos de equipo fomentan la colaboración entre participantes, valor que puede ser altamente favorable para la empresa, pero además, una liga de estas características podría acercar los distintos targets. El deporte y el estilo de vida sana son valores acorde con el contexto de *Performance with Purpose* con el que la empresa predica así que pensamos que sería una muy buena idea formar una liga de fútbol, por ejemplo, o crear equipos de empleados e patrocinarlos en ligas externas. Además, dependiendo de cuán ambiciosa fuera la organización al plantear la iniciativa, podría ser a nivel nacional o incluso internacional.

2. El caso MediaCom

2.1 La empresa

MediaCom es una de las agencias de planificación de medios más grandes del mundo. Se dedica a la planificación y compra de medios (incluidos los digitales,

⁴⁵ Según la revista *Forbes*.

directos y los de búsqueda), a la investigación del retorno de la inversión (ROI), al marketing de los motores de búsqueda *on line*, al conocimiento del consumidor (*consumer insights*), al desarrollo de estrategias de medios y del contenido de marca.

MediaCom fue fundada en 1986 en Europa, como una filial de Grey Advertising (agencia de publicidad) y pronto se expandió a nivel mundial. En 2006 el conglomerado mundial WPP adquirió Grey, convirtiéndose así MediaCom en una parte clave del GroupM, el grupo de planificación de medios de la empresa matriz.

Actualmente MediaCom tiene 113 oficinas y está presente en 89 países dando trabajo aproximadamente a unas 4600 personas. En términos de facturación es la tercera mayor agencia de medios a nivel mundial.

MediaCom España, por otra parte, consta de dos oficinas: Madrid y Barcelona, con aproximadamente 50 personas en cada una de ellas.

2.2 El lema

La empresa MediaCom utiliza como logo el nombre de la empresa junto con un lema que siempre le acompaña: *People first, better results* (Las personas primero, mejores resultados).

Este lema, al que MediaCom da tanta importancia viene justificado por una filosofía corporativa que habla sobre el talento y los resultados.

Nos esforzamos para ofrecer al personal un ambiente fresco e inspirador, que es un reto creativo y único. El talento de nuestros empleados y su esfuerzo por lograr los mejores resultados para nuestros clientes es lo que mueve nuestro negocio –y el de nuestros clientes- hacia adelante.⁴⁶

2.3 Acciones de Comunicación Interna

Antes de hablar sobre qué acciones se implementan en la multinacional MediaCom, hay que reconocer el perfil al que la Comunicación Interna ha de dirigirse aunque

⁴⁶ Texto traducido extraído de: <<Our People>> Disponible en: <http://www.mediacom.com> [con acceso el 20-11-2011]

para esta empresa no haya mucha segmentación, podríamos hablar incluso, de un solo grupo homogéneo.

La herramienta de trabajo principal en esta organización es el ordenador. Hablamos siempre de un profesional que trabaja en una oficina, con lo que las diferentes formas de llegar a éste quedan bastante acotadas en cuanto a lo que espacios de interacción se refiere.

Actualmente, las principales formas de Comunicación Interna que podemos identificar en la compañía MediaCom son las siguientes:

- En cuanto a lo que a publicaciones se refiere, los empleados de MediaCom reciben una *newsletter* que, aunque no de forma periódica, les informa de algunas de las novedades más relevantes del GroupM cuando éstas suceden. Igualmente, si hay noticias más destacables tipo la obtención de una nueva gran cuenta o la apertura de algunas oficinas, es directamente en nombre del director de MediaCom, a nivel mundial, de quien reciben la noticia en forma de email firmado por éste.

Para otras publicaciones más cercanas, en el caso de MediaCom Barcelona, la organización utiliza como punto de unión, portavoz de procesos o comunicadora en general la *assistant* de dirección. Ésta, a través de correos electrónicos, en los que puede poner como destinatarios “All Staff/Barcelona”, hace llegar todas las informaciones a los trabajadores de la oficina, ya sean para la organización de la cena de navidad, o para la comunicación de cursos de formación que se vayan a efectuar en oficinas.

- Bajo el lema de la compañía, como ya hemos dicho, se esconde una filosofía de ánimo al empleado y de soporte al talento interno. En este contexto, la empresa desarrolla diversos programas a través de los que el trabajador debe mover ficha hacia el desarrollo de la empresa.

Uno de los programas es el llamado *Freshness Program* (programa de frescura). Éste está diseñado para estimular la creación de nuevas ideas, enseñar nuevas habilidades y fomentar la innovación, igual que marca la filosofía de la organización. Bajo este programa se encuentra, por ejemplo, el concurso “If I ran the company” (Si yo dirigiera la compañía). Éste concurso hace que anualmente y por equipos de trabajo se propongan nuevas ideas que puedan mejorar la empresa.

En MediaCom, nuestros directivos saben que no son ellos los únicos con buenas ideas sobre cómo mejorar la agencia. Este concurso ofrece una oportunidad para que todos los empleados de MediaCom hagan que se escuche su voz.

“If I ran the company” trata de aprovechar el poder de todos nuestros empleados a nivel mundial, y que nos ayuden a inventar el futuro. Esto ayuda a poner en marcha el *Freshness program* implantado a nivel global.

Creamos equipos dentro de cada oficina y les desafiamos a resolver un *brief* que creemos que beneficiará tanto a nuestra gente como a nuestros clientes. Los equipos presentan sus ideas sobre lo que harían si fueran ellos quienes dirigieran la empresa. Cada año, la obra ganadora –juzgada por nuestras mundial ExCo- se pone en acción y se convierte en parte integral de nuestra forma de trabajar.

En 2009, el *brief* buscaba estimular la curiosidad y motivar a la gente. La idea ganadora *“The Inspiration Day”* (el día de la inspiración), llegó desde las oficinas de Austria. En 2010, el *brief* buscaba considerar la siguiente pregunta: “Si yo dirigiera la compañía, ¿cómo podría ayudar a ganar nuevos negocios?”. La oficina de Singapur ganó con el proyecto *“The World for you”* (El mundo para usted), el cual proponía invitar a la gente de todo el mundo a generar ideas sobre nuevas situaciones de negocio.

Otro proyecto que se está llevando a cabo bajo la filosofía de la empresa, la cual busca promover el talento y la creatividad, es llamado proyecto Mejores. Éste busca la redistribución y organización de la gente de la compañía, no por cuentas o cliente, sino por actividad o funciones.

Actualmente, los equipos están organizados por cuentas o cliente, por ejemplo, dentro del equipo que trabaja para la cuenta de Seat hay el director de la cuenta, los planificadores de *on line* y de *off line*, la persona encargada de facturación y el coordinador de equipo, y todos estos trabajan para un mismo cliente. Cuando éste tiene una petición que hacer, aunque las presentaciones se las hagan siempre el director y el coordinador del equipo, el cliente hace peticiones a muchos más miembros del equipo de manera que a menudo la información no está centralizada y se pueden ocasionar situaciones de descontrol.

El nuevo planteamiento al que quiere acercar la organización de la empresa el programa Mejores hará que tan sólo haya dos personas a las que el cliente se pueda dirigir, el resto serán planificadores o personas de facturación que trabajaran de manera conjunta. De esta forma también se quiere conseguir que la negociación de los espacios sea más eficaz y que se puedan conseguir precios más ajustados por los espacios.

Para la implementación de éste programa, la empresa ha empezado por hacer que cada una de las personas que forman los equipos defina, en porcentaje de tiempo que invierte, todas y cada una de sus funciones. Éste mapa, es el que ayudará a construir lo que serán los equipos posteriores.

- En cuánto a materia de eventos o actos dentro de la empresa, la empresa sólo organiza una cena al año para los empleados, la de Navidad. Es el único evento en el que los empleados tienen contacto fuera del ámbito de trabajo. Aunque excepcionalmente los medios también organizan jornadas o eventos para los planificadores y así dar a conocer sus soportes a los que posteriormente van a prescribir o comprar los espacios publicitarios de estos, pero esto no lo podríamos considerar comunicación interna puesto que es ocasional y el organizador es ajeno a la compañía.

La empresa anualmente también organiza una cena de navidad a la que asisten todos los empleados así como, algún año, también ha organizado una fiesta de inicio de verano.

2.4 Balance y puntos de mejora

En el caso de MediaCom, a pesar de que a nivel multinacional haya una buena política de recursos humanos que quiera hacer partícipe al empleado del crecimiento de la empresa así como hacer que éste se sienta valorado y escuchado, podríamos considerar que ésta no tiene aplicado un muy buen Plan de acción en lo que a Comunicación Interna se refiere.

Se puede percibir, en primer lugar, una carencia de publicaciones informativas por parte de la empresa. Al contrario de lo que es habitual, esta empresa tiene mucha comunicación ascendente, de la que posteriormente hablaremos, y poca en el sentido contrario, es decir, descendente. Frecuentemente se le pide el *feedback* al empleado sobre puntos de mejora, cómo avanzar, cómo expandirse a nuevos mercados, pero eso sin una comunicación periódica sobre cómo avanza la compañía y qué hace día a día, incluso algunos datos de resultados quizás. Todo ello puede hacer pensar al empleado que la empresa se encuentra en problemas y que por esto le piden con tanta insistencia nuevos métodos para crecer. Recordemos también que la falta de comunicación puede generar inseguridad al trabajador, lo cual crearía el efecto contrario al que ésta pretende alcanzar.

Por lo que a los sistemas de comunicación ascendente se refiere. Todos ellos se encuentran bajo un marco muy claro que es la filosofía de la empresa. Bajo esta filosofía, MediaCom, a nivel internacional, tiene implantados varios programas desde los que los empleados, la mayor parte de ellos expertos en publicidad, deben proponer métodos de mejora de la organización. Dicho de otra forma, son los empleados los que buscan métodos para que la empresa crezca, pero ¿qué ganan ellos con esto?

Sí es cierto que el programa propone como recompensa la implementación de sus propuestas y que esto genera mejoras en sus vidas si como por ejemplo, en el caso de 2009, se aplica un Día de la Inspiración. Los empleados ganan la satisfacción del reconocimiento de su trabajo y talento, y un día fuera de su rutina, lo que siempre suele ser de agradecer, aunque luego deban utilizarlo para preparar un trabajo para enseñar cómo inspirarse al resto de compañeros.

Desde nuestro punto de vista, MediaCom promueve muy positivamente la creatividad y la participación en el desarrollo de la empresa pero habría que buscar una manera de que este esfuerzo que el trabajador hace estuviera más enfocado a que él también gane, no sólo la empresa.

Además, todos los canales implantados de forma ascendente son para proponer mejoras, habría que pensar también alguna forma de escuchar sus quejas.

A parte de esto, creemos adecuado hacer hincapié también en la falta de comunicaciones horizontales. Hay tareas, que se repiten en todos los equipos, como la búsqueda de medidas de una revista en particular por ejemplo. Informaciones tan simples como esta podrían encontrarse en una base de datos común, y de vez en cuándo, quizás con una reunión entre iguales de distintos equipos hablar de qué materiales o informaciones pueden compartir para agilizar los procesos de todos ellos.

Nuestra propuesta, en este caso, pasa sobre todo por la elaboración de reuniones informativas, aunque sea una vez al trimestre, dirigidas al colectivo del *staff* de oficinas. También por una mayor periodicidad de las *newsletters* que se envían, y que no sean generales de todas las agencias del GrupoM, sería interesante ejecutar una dedicada a los empleados de MediaCom. Para esta organización descartamos la implantación de publicaciones escritas, su actividad diaria les produce tal

saturación de la recepción de revistas y periódicos, que otra publicación escrita en sus vidas no sería efectivo y ni mucho menos novedoso. Además, son pocos empleados, la tirada sería de un coste elevado.

Considerando el perfil del empleado de esta empresa, creemos que podría encajar también la aplicación de una red social o foro de discusión. Todos los empleados tienen acceso a la red y conocimientos informáticos, y les falta algún canal que les permita relacionarse de forma horizontal y emitir no sólo comentarios constructivos acerca de cómo crecer sino también expresar sus preocupaciones.

Finalmente, y alimentándonos directamente de una de los medios convencionales por excelencia, creemos que MediaCom sería un caso claro de empresa en la que tendría sentido crear una emisora de radio interna. Ésta sería el equilibrio entre un medio desde el que la organización pudiera informar al empleado así como un medio desde el que el empleado pudiera compartir sus preocupaciones o inquietudes. Así, con contenidos mixtos entre la organización y los empleados, el programa podría ser fresco e interesante para los trabajadores, quienes podrían escucharlo a través de un *podcast*. Además, para la grabación del mismo, visto al sector al que la multinacional se dedica, podría resultar fácil encontrar una cadena que permitiera hacerlo a muy bajo o incluso sin coste.

De nuevo dependiendo de la ambición de la empresa al desarrollar el proyecto, éste podría también darse de forma internacional. La Comunicación Interna les permitiría a los empleados a su vez practicar inglés, una de las preocupaciones que se identificó en las últimas propuestas.

3. El caso EMC²

3.1 La empresa

EMC² Corporation (EMC) desarrolla, ofrece y soporta soluciones de tecnología de la información y de infraestructura para sistemas de información y tecnologías (TI) de virtualización. Proporciona almacenamiento de información, copias de seguridad y protección, administración, seguridad, inteligencia de información, tecnologías de virtualización y computación de datos, servicios, y soluciones.

Aún así, cabe decir que EMC² añade valor a su desarrollo proporcionando la infraestructura necesaria para que las propias organizaciones clientes puedan

almacenar, administrar, proteger, analizar y asegurar la información, mientras a su vez mejoran los centros de datos tradicionales, los centros de datos virtuales y las infraestructuras de TI basadas en *cloud*.

Aunque parezca muy complicada la actividad de esta empresa fundada el año 1979 en Massachusetts (Estados Unidos), podríamos resumirlo diciendo que aporta soluciones de tecnología avanzada.

Es una multinacional que opera actualmente en la mayor parte de países del mundo y que emplea a 48.500 personas, de cuyas 250 trabajan en España. Para hacernos a la idea de su magnitud, la multinacional facturó en 2010 aproximadamente 16 mil millones de dólares.

3.2 Lema versus crecimiento

El lema de la compañía fue durante décadas “Where information live” (donde la información vive) aunque si bien la compañía ha ido evolucionando, el lema también se ha visto afectado.

En la tecnología los avances son mucho más veloces aún que en el resto de sectores, y esta empresa expandió sus servicios mucho más allá de las soluciones que inicialmente eran novedosas en temas de información y tecnologías. Por ello, este lema ya no sigue al pie de cada logo que la multinacional utiliza. Podríamos considerarlo incluso un cambio de imagen.

Hoy en día, en políticas de recursos humanos, como la mayoría de las multinacionales estadounidenses, ésta da suma importancia a los temas de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, olvidándose o apartando de momento el resto de lemas que guiaban al trabajador.

3.3 La Comunicación Interna

En el caso de la multinacional EMC², la comunicación interna está definida por la corporación, desde las oficinas generales en Estados Unidos, y se trasmite a toda la organización por diferentes medios de comunicación que gestionan los responsables de comunicación y formación interna.

Las principales comunicaciones emitidas por la compañía consisten en permanentes y numerosas publicaciones como pueden ser artículos en Intranets o en portales de Internet de temática general y específicos. Normalmente hablamos siempre de materiales en inglés, puesto que éste es el idioma en el que opera la empresa.

Igualmente, de forma paralela, se organizan seminarios de Comunicación Interna a nivel local de obligada asistencia en los que no sólo se comunica sino que también se forma al empleado. Éstos son totalmente independientes del seminario conocido con el nombre de *New Hire* al que están obligados a asistir todos los empleados de la compañía antes de que transcurran seis meses de su contratación e incorporación.

De hecho, podríamos decir que la Comunicación Interna en EMC² es uno de los principales pilares sobre los cuales se desarrolla la compañía.

EMC², como compañía de IT líder mundial en almacenamiento de información, debe tener como requisito base, implementar con la máxima agilidad posible todas las innovaciones que aparecen en el mercado. No sólo en su propia compañía, sino también poderlas trasladar hacia los productos y servicios que la misma compañía ofrece con tal de poder tomar ventaja competitiva frente a los competidores.

Otro aspecto fundamental, es no sólo tener la imagen de marca líder, sino mantenerla a lo largo del tiempo, proteger la posición de liderazgo. Para ello, en todos los países de actuación se efectúan sesiones internas de comunicación periódicas en las que se proporciona abundante y actualizada información sobre el posicionamiento de los productos en el mercado, qué distancia nos separa de los competidores y las posiciones en el ranking de cuota de mercado.

A través de ésta Comunicación Interna efectiva es a partir de lo que EMC² consigue que los empleados participen del mantenimiento del liderazgo de la marca, que sigan estando permanentemente actualizados e informados sobre las novedades tecnológicas y que esto se traslade a sus funciones ya sea de entrega de servicio o de venta de productos.

Para ello, el Plan de Comunicación Interna diseñado para este caso atiende a garantizar el conocimiento sobre los productos y servicios a tres niveles distintos.

Comunicación interna sobre la actualización de la compañía

La compañía participa del mercado bursátil de *New York Stock Exchange* (NYSE), por tanto está sujeta a la normativa de comunicación regulada por la *United States Securities Exchange Commission* (US SEC), publicando resultados trimestralmente. Éstos son comunicados de diversas formas a las distintas líneas jerárquicas de la empresa.

Para la dirección se efectúan reuniones trimestrales de seguimiento de la estrategia de la compañía en sus principales áreas de intervención (Investigación y desarrollo de nuevos productos, Servicios de Soporte y Mantenimiento, Marketing, Ventas, y Finanzas). A estas reuniones asisten todos los responsables de las diversas unidades de negocio (BU's) y fundamentalmente se revisan los avances con respecto a los planes anuales.

Semestralmente se organiza también otra reunión en la que en cada BU la dirección de ésta divulga los principales hitos que se han conseguido para así poder trasladarlos a las áreas de marketing y ventas para poder seguir avanzando.

Anualmente se organiza también un encuentro de arranque (*Kickoff*) en el mes de Enero, al que asisten 6.000 empleados de todo el mundo y en el que se divulgan los mensajes corporativos a trasladar al mercado durante el ejercicio que se inicia en el presente año fiscal. En este acto, que ocupa 3 días, se organizan sesiones plenarias matinales en las que los altos cargos transmiten al conjunto de los asistentes los conocimientos y estrategias que van a iniciarse, y por las tardes se imparten conferencias simultáneas sobre los productos nuevos de manera que cada uno se forma en lo que más le aporta. De forma paralela y más enfocado a las relaciones públicas en el ámbito interno y al entretenimiento, una de las noches, la empresa suele organizar un gran concierto privado, sólo para los empleados, con algún grupo o cantante conocido, y las demás noches se organizan actividades en grupos menos numerosos como pueden ser por BU's o países.

A nivel más reducido se efectúan también reuniones trimestrales donde se comunican los resultados del trimestre vencido y se fijan los objetivos de venta del trimestre siguiente. Esta acción de comunicación permite a todos los empleados tener información confidencial sobre los resultados y avance de la compañía. Normalmente esta comunicación la efectúa un mánager territorial de la multinacional y participan en ella los responsables de venta y de producto.

Hay otras dos reuniones semestrales en las que se consolida la información trimestral. En estas participa habitualmente un mánager de nivel superior al local que aporta su visión de desarrollo de negocio en un ámbito internacional, es decir de su BU.

Y a parte de las reuniones, la Comunicación Interna sobre la actividad de ventas se efectúa mediante una aplicación informática llamada *Salesforce*, la cual permite a cada empleado de ventas, ya sea director de cuenta o ejecutivo de ventas, tener información actualizada sobre el avance de su actividad comercial. Además, esta herramienta también permite al empleado hacer el seguimiento particular sobre su situación en cuanto a los incentivos de venta, es decir, su salario variable.

Comunicaciones sobre productos y servicios

Hay una parte importante de la Comunicación Interna que se basa en la transmisión de conocimientos por parte de los ingenieros responsables de cada producto (*Product Managers*) hacia todos los empleados que participaran en el desarrollo del producto hasta que el mismo llegue al mercado (directores de marketing, ingenieros de soporte, ingenieros de preventa, directores y ejecutivos de ventas).

Con este fin se organiza anualmente, en cada continente, un evento específico para los ingenieros de soporte a las ventas e ingenieros de prestación de servicios donde los responsables del producto transmiten conocimientos y mensajes clave para la comercialización de éstos.

Además, como refuerzo, en las intranets y portales de Internet específicos de cada producto se publican y actualizan permanentemente materiales de soporte, presentaciones y casos de éxito sobre estos nuevos productos que están a disposición de la fuerza de ventas e ingenieros. También existe una intranet dedicada a la formación, sobre la que se debe efectuar una formación determinada sobre los productos y las competencias asociadas al puesto de trabajo de cada empleado y a su función.

Comunicaciones dirigidas a los partners

Y finalmente, hay un tercer nivel al que afecta la Comunicación Interna de esta organización ya que el desarrollo de EMC² en el mercado se apoya en los *partners*.

Es decir, empresas que comercializan productos de la compañía o que ejecutan servicios que EMC² vende, por decirlo de una forma simple.

Gestionando estas relaciones encontramos a los *Partner Account Managers* (PAM), quienes se encargan de mediar entre la compañía y el *partner* y cuya función es primordial para que exista un buen flujo de comunicación.

Para cubrir éste *target* sí que existen publicaciones: hay una revista llamada *ON*, en la que se divulgan entrevistas a profesionales del sector que por su experiencia o conocimientos son prescriptores de productos y soluciones; y existe una *newsletter* trimestral en la que se publican casos de éxito de clientes que hayan adoptado determinadas tecnologías.

3.4 Balance y puntos de mejora

Aunque por su magnitud, actividad y estructura organizacional la Comunicación Interna dentro de EMC² pueda resultar confusa, cabe destacar que ésta multinacional es estructurada en sus comunicaciones.

Cada público (sea comercial, ingeniero, director, ejecutivo...) tiene sistematizadas sus propias reuniones. Sorprende el hecho de que en una multinacional tan enfocada a la tecnología, todos los encuentros sean cara a cara. Esto nos demuestra que este método se mantiene efectivo a pesar del crecimiento tecnológico que nos rodea, aunque en este caso, podríamos generalizar diciendo que el Plan de Comunicación Interna se basa fundamentalmente en un sistema de reuniones. Encuentros siempre con un contenido claro y funcional lo cual ayuda muy positivamente a un posterior desempeño del trabajador.

Son reuniones en las que, principalmente, a base de información y formación se alienta al participante transmitiéndole las ganas y motivación para seguir comportándose como lo que es, el líder en su sector.

Hay que destacar también, que dentro de un sistema en el que se hace patente la gran importancia del trabajador para el crecimiento de la empresa, sería muy bueno implementar una herramienta de comunicación vertical ascendente. Ésta, a parte de trasladar los pensamientos, quejas o preocupaciones del empleado, podría servir para que éste aportara su granito de arena al crecimiento de la multinacional. No sólo se crece ganando clientes y vendiendo más productos y servicios, sino también

implementando nuevas formas de acción que el empleado de campo conoce mejor que nadie; nuevas fórmulas que puedan dar soporte a sus tareas.

Para este tipo de comunicaciones y en una empresa en la que todos los empleados se encuentran tan descentralizados, sería recomendable instalar un canal de comunicación vertical ascendente por vía Internet. Los posibles formatos podrían ser una red social interna, un blog de la compañía en la que se tratara tan sólo temática de recursos humanos y en la que éstos pudieran participar, un foro de discusión...

Además, en el caso de EMC² contamos con una ventaja clara en este aspecto, que es la facilidad de implementación de una herramienta de este tipo. Todos los públicos internos a los que ésta se dirige son usuarios habituales de sistemas informáticos con lo que con una simple guía de funcionamiento, quizá en formato digital como por ejemplo una Newsletter, y la propia implementación y lanzamiento de la herramienta serían más que suficientes como punto de partida.

Para la mejora de las comunicaciones entre iguales y dada la utilización de ordenador en la mayoría de los públicos de la multinacional, esta empresa podría implementar un chat interno. Éste no es más que una herramienta híbrida entre el teléfono y los correos electrónicos. Permite un cruce de información ágil (como el teléfono) pero de manera que luego esté plasmada por escrito. Creemos que algo de este tipo también pudiera cooperar a la red de comunicaciones internas de la organización.

Conclusiones

La Comunicación Interna, como hemos visto a lo largo del trabajo, puede ser considerada un elemento de gran importancia en el desarrollo de la gestión organizacional. Ya no es un conjunto de informaciones banales que la empresa hace llegar al empleado para ser recibidas con el más mínimo interés. La Comunicación Interna, hoy en día, se ha convertido en una técnica sin igual que fomenta los valores de la empresa apoyándose en la información, la formación, y la valoración y promoción del talento interno.

Cabe decir que todo ello debe estar también soportado por una fuerte y coherente política de recursos humanos que marque las pautas a seguir. La importancia de la coherencia se basa en que se fomenten de forma continua los valores de la empresa. Así, el empleado sabrá siempre cómo actuar en todas las posibles situaciones o circunstancias en las que pueda encontrarse, y él mismo será capaz de tomar la decisión más correcta, corporativamente hablando. Así, la empresa y el empleado forman un todo encaminado a los resultados, muy difícil de desarmar. Incluso si se pasa por etapas de crisis.

La sociedad, en general, está cambiando de valores, en relación a valores empresariales. Ahora el empleado estima el trato de confianza que la organización le pueda aportar. Ello le confiere seguridad, en unos momentos laboralmente críticos.

La Comunicación Interna es, entre otras cosas, una herramienta que nos ayuda a contactar con el empleado y a mimarle. Sin embargo, parece ser que aunque hasta el día de hoy han habido unas herramientas de comunicación que funcionaban, éstas ahora son insuficientes y en general no están adaptadas a las nuevas necesidades comunicativas de cada empresa.

Éste es uno de los puntos que hemos podido extraer del análisis efectuado en las empresas citadas. El problema general es la falta de creatividad en la creación de medios de Comunicación Interna. Establecer canales nuevos, creativos, originales y que nos diferencien de la competencia, aunque sea a nivel interno, promueve el orgullo de pertenencia, la motivación hacia el querer ser partícipe del éxito de la compañía, e incluso, puede contribuir a la retención del talento.

Por ello planteamos con este trabajo una fuente segura para desarrollar nuevas técnicas internas, la Comunicación Externa. Aunque hoy en día, como hemos visto, son varias las herramientas ya exportadas a la Comunicación Interna, aún quedan sólidos canales por explotar, adaptar y empezar a implementar. ¿Qué aplicación podría tener el marketing promocional en la Comunicación Interna? Y el Cine, ¿puede ser también un medio de Comunicación Interna?

Podríamos aventurarnos a decir que aún queda mucho camino por recorrer en cuanto a la creación de nuevos medios internos que contribuyan a que todo el personal se encuentre bien informado. Sin embargo, gracias a herramientas como encuestas de clima laboral o a algunos sistemas de comunicación vertical ya implementados, creemos que las empresas se están dando cuenta de esta necesidad y esta identificación del problema es lo que puede promover el cambio.

Es posible que próximamente podamos ver cómo se crean nuevos métodos de Comunicación Interna en la línea en la que avanzan ya muchas corporaciones en su comunicación externa, es decir, buscando crear no sólo buenos productos sino crear nuevas experiencias y sensaciones positivas en el receptor. Quizá, inspirada en el marketing experiencial, nace en un futuro la Comunicación Interna experiencial con unos canales concretos de actuación. De momento, habrá que seguir dejando volar la imaginación.

Bibliografía

Libros

ARRANZ, JUAN CARLOS / TORVÁ JORDÁN, ANTONI. 1994. *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

KOTLER, PHILIP. 1998. *Dirección de Marketing*. España: Prentice Hall.

GONZALEZ DIAZ, PABLO. 1994. *Manual de Relaciones Públicas Empresariales*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

LIRIA FERNÁNDEZ, EDUARDO / COSTA SOLÀ-SEGALÉS, JOAN / BENAVIDES DELGADO, JUAN / VENTURA BOLEDA, JORDI / MORALES SERRANO, FRANCISCA. 2001. *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* Barcelona: Ediciones Gestión 2000

REGOUBY, CHRISTIAN. 1989. *La Comunicación Global*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

PERLADO LAMO DE ESPINOSA, MARTA. 2006. *Planificación de medios de comunicación de masas*. Madrid: McGraw Hill

WILCOX, CAMERON; XIFRA. 2006. *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas. 8ª edición*. Madrid: Pearson Educación

MATTELART, ARMAND. 1990. *La Internacional publicitaria*. Madrid: Fundesco

GARCÍA JIMÉNEZ, JESÚS. 1998. *La Comunicación Interna* Madrid: Ediciones Díaz de Santos

PIÑUEL RAIGADA, JOSÉ L. 1997. *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. España: Editorial Síntesis

BUSTÍNDUY, IÑAKI. 2010. *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC

ALBRECHT, KARL. 1998. *Servicio al cliente interno*. Barcelona: Paidós Empresa 7

GUILLEN PARRA, MANUEL. 2005. *La ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall

KOTLER, PHILIP. 2004. *Los 10 Pecados Capitales del Marketing*. Barcelona: Gestión 2000.com

Soportes electrónicos

<<Teoría de la comunicación >> Disponible en: http://teocomsu.net84.net/2_4.html [última fecha de consulta: 28-09-2011]

<<La publicidad no convencional>> Disponible en: <http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque10/pag1.html> [última fecha de consulta: 10-11-2011]

Interbrand <<2011 Ranking of the Top 100 Brands>> Disponible en: <http://www.interbrand.com/es/best-global-brands/best-global-brands-2008/best-global-brands-2011.aspx> [última fecha de consulta: 21-11-2011]

<<Comunicación >> Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/gerencia/gerencia.shtml> [última fecha de consulta: 05-11-2011]

<<Manual de acogida >> Disponible en: www.derecho.com/c/Manual_de_acogida [última fecha de consulta: 26-11-2011]

<<Historia PepsiCo Iberia>> Disponible en: <http://www.pepsico.es/company/history/> [última fecha de consulta:06-11-2011]

<<Our People>> Disponible en: <http://www.mediacom.com> [última fecha de consulta: 20-11-2011]

Diarios, revistas e Informes

Etxebarria Gangoiti, Joseba A. (23/03/03) El departamento de comunicación en la empresa.
Periódico Deia

Dossiers

Informe de Infoadex sobre la segunda oleada (Mayo 2011).

Manual de Bienvenida de PepsiCo Inc.

Presentación de bienvenida de MediaCom.

Apuntes

Apuntes de la asignatura de *Relazione pubbliche* impartida por la profesora Stella Romagnoli, en la facultad de *Lettere e filosofia* de la *Libera Università Maria SS. Assunta* (LUMSA) en Roma, Italia publicados por la misma en: <http://www.stellaromagnoli.com> [última fecha de consulta: 27-02-2012]

Diccionarios

Diccionario Real Academia Española (2001) Diccionario de la lengua española (22a.ed.)

Conversaciones

-María Muñoz, tutora de este TFC.

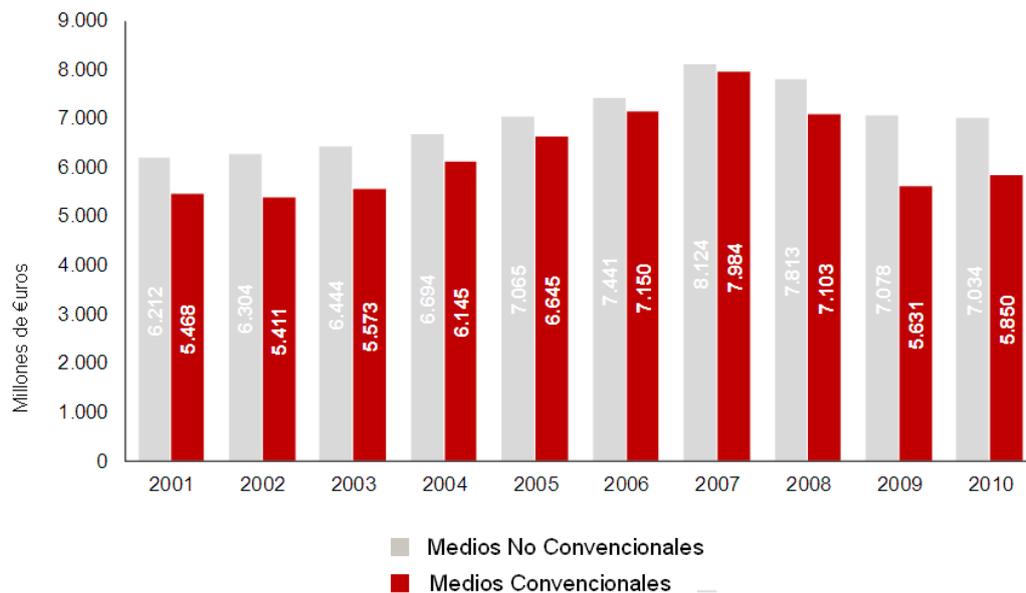
-Carolina Gracia, mánager de Comunicación Interna en PepsiCo Iberia

-Alfonso González, planificador senior de medios *on line* en MediaCom Barcelona

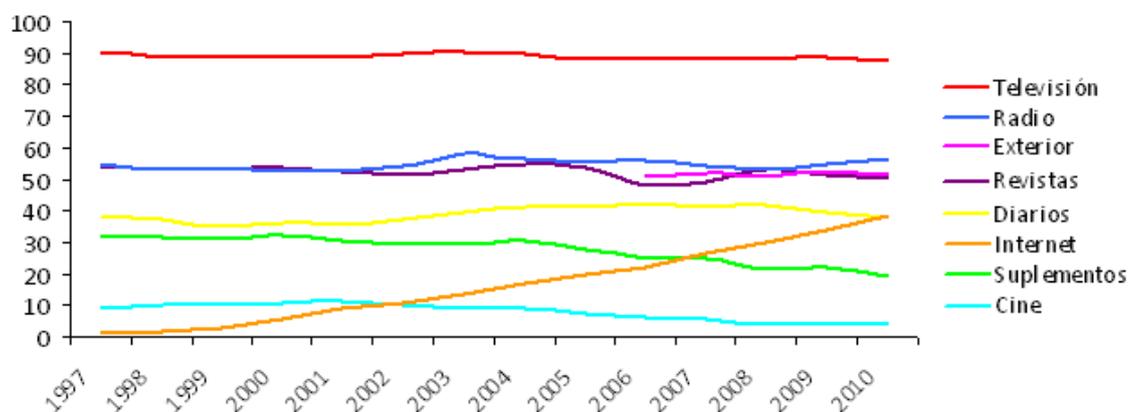
-Josep Verdura, director de cuenta en EMC².

ANEXO

Evolución de la inversión publicitaria en medios convencionales y no convencionales. Fuente: Infoadex.



Evolución de la penetración de los medios (%). Fuente: EGM.



Explicación de los Principios de PepsiCo. Extraído del Manual de Bienvenida de la compañía.

- Preocupación por nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos. En el mercado nos impulsa un intenso espíritu competitivo que intentamos transformar en soluciones que supongan un logro para cada uno de nuestros elementos constitutivos y para nosotros mismos. Nuestro éxito depende de un profundo conocimiento de nuestros clientes, consumidores y comunidades. En este sentido, preocuparse significa avanzar y adelantarnos un paso más para todos ellos. Esencialmente, es un espíritu que busca crecimiento y no tanto posesión.
- Vender sólo productos de los que podamos sentirnos orgullosos. La prueba para evaluar nuestros estándares es ser capaces de ofrecer personalmente nuestros productos sin ningún tipo de reservas y consumirlos nosotros mismos. Este principio se extiende a cualquier otro ámbito de nuestro negocio, desde la adquisición de los ingredientes hasta el momento en que nuestros productos llegan al consumidor.
- Comunicación clara y sincera. Hablar claro, explicando toda la verdad y no únicamente aquello que es conveniente para conseguir nuestros objetivos individuales. Además, al ser sinceros, honestos y rigurosos, asumimos la responsabilidad de garantizar que nuestros mensajes son entendidos perfectamente.
- Calibrar los efectos a corto y largo plazo. Las decisiones que tomamos pueden conllevar riesgos y beneficios a corto y largo plazo que deben calibrarse en el tiempo. No tener en cuenta este equilibrio significaría poner en peligro nuestro objetivo de crecimiento constante.
- Beneficiarse de la diversidad y de la inclusión. Potenciamos un entorno de trabajo que engloba a personas con distintos rasgos y distintas formas de pensar. Esto nos conduce a la innovación y nos capacita para descubrir nuevas oportunidades de mercado y contribuye al desarrollo de nuevos productos. Además estimula nuestra capacidad para reforzar nuestros compromisos de crecimiento ya que contamos con personas con capacidad de decisión.
- Respetar a los demás y lograr juntos el éxito. La compañía se ha construido partiendo de la excelencia individual y la responsabilidad personal, pero los objetivos no pueden conseguirse de forma individual. Necesitamos de gente altamente preparada que sea además capaz de trabajar en equipo, tanto en equipos estructurados como en colaboraciones informales. El éxito mutuo se basa en tratar con respeto a todas las personas que entran en contacto con el negocio, interna o externamente. Nuestro afán por disfrutar del trabajo, el respeto por los demás y la importancia que otorgamos al trabajo en equipo, hacen que seamos una compañía de la que la gente desea formar parte, y nos permiten lograr unos resultados de alcance mundial.