

# *Marca interna y mandos intermedios*

*Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial*



## IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas



**CAPITAL HUMANO**

**inforpress**  
GRUPO

**ie** Instituto  
de Empresa  
Business School

# *Marca interna y mandos intermedios*

*Claves para la comunicación interna como estrategia empresarial*



Instituto  
de Empresa

CAPITAL HUMANO

inforpress

### I. Presentación

- 2 Metodología
- 2 Participantes

### II. Resumen ejecutivo

### III. IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas

- 2 Introducción
- 2 Objetivos, estructura y principales herramientas
- 2 El directivo más cercano: CEO y mandos intermedios
- 2 Estrategia para competir: la creación de marca interna

### IV. Conclusiones y recomendaciones

### V. Anexo: Modelo de cuestionario utilizado para la elaboración del estudio

#### 2 Dirección:

Prof. Dña. Custodia Cabanas, directora Ejecutiva del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa; directora del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa; y profesora del Instituto de Empresa.

Dña. Nùria Vilanova, presidenta del Grupo Inforpress.

D. José Antonio Carazo, director de la revista Capital Humano.

#### 2 Análisis de datos:

Gema Gutiérrez, consultora del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress.

#### 2 Coordinación y Redacción:

D. Antonio Rodrigo, director del área de Comunicación Interna del Grupo Inforpress.

Yolanda Domingo y Victoria Cortés, consultoras del área de Comunicación Interna. Grupo Inforpress.

Inmaculada Aguilera, asistente del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa.

#### Ficha técnica:

2 **Ámbito:** nacional

2 **Universo:** empresas privadas españolas.

2 **Muestra:** se ha recogido un total de 133 cuestionarios procedentes de las distintas empresas españolas.

2 **Margen de error:** para un nivel de confianza del 95% estimando un universo aproximado de 500 empresas españolas, el margen de error muestral es de  $\pm 7,3\%$ .

La selección de estas 500 empresas ha sido en función de su facturación anual en España.

2 **Recogida de datos:** se llevó a cabo entre el 1 de enero y el 15 de junio de 2005. Los cuestionarios se recibieron vía e-mail o fax.

El presente informe sobre el "IV Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas" ha sido elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa. Constituye, sin duda, un punto de referencia en la evolución y desarrollo de la comunicación interna en España.

El Instituto de Empresa, la consultora de Comunicación y Relaciones Públicas Inforpress y la revista Capital Humano, así como el Consejo Asesor del Observatorio, tienen por objetivo con este informe analizar las últimas tendencias en materia de comunicación interna, entre las que destaca el creciente papel protagonista de los mandos intermedios, así como la relevancia que está adquiriendo el concepto de marca de empleador.

Este IV Estudio divide su contenido sobre la comunicación interna en los siguientes capítulos:

- 2 Objetivos, estructura y principales herramientas.
- 2 El directivo más cercano: CEO y mandos intermedios.
- 2 Estrategia para competir: la creación de marca interna.

Custodia Cabanas



Directora del Observatorio y  
del Centro de RR.HH. DEL IE

Núria Vilanova



Presidenta del  
Grupo Inforpress

José Antonio Carazo



Director Revista  
Capital Humano

Esta labor académica del Observatorio no sería posible sin el respaldo y la reconocida experiencia en comunicación interna de las empresas que conforman el Consejo Asesor del Observatorio:

**Telefonica**

**DKV**  
¡Vive la Salud!

**BBVA**

 **NOVARTIS**

**SIEMENS**

## COLABORADORES

D. Jesús Acebillo



presidente del Grupo  
Novartis en España

D. José María Aguirre



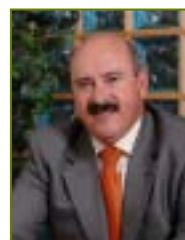
presidente de Banco  
Guipuzcoano y presidente  
de APD

D. Mario Armero



presidente de General Electric  
para España y Portugal

D. Roberto Armiño



director general de  
Software AG España

D. Luis Atienza



presidente de Red Eléctrica  
de España

D. Joan Casaponsa



consejero delegado de United  
Biscuits Iberia

D. Gabriel Cerrada



director general de Dell

D. Alejandro Echevarría



presidente de  
Grupo Telecinco

D. Javier Ellena



presidente de Lilly

D. Daniel Gavela



director general  
de la Cadena Ser

Dña. M<sup>a</sup> Eugenia Girón



consejera delegada de  
Carrera y Carrera

D. Carlos Jaureguizar



presidente de Heineken  
España

D. José Luis Macho



director general  
de Campofrío

D. Germán Martínez



vicepresidente del Área  
Mediterráneo y Norte de  
África de Avon Cosmetics

D. Gabriel Masfurroll



presidente y consejero  
delegado de  
USP Hospitales

D. Eduardo Montes



presidente de Siemens

Dña. Carmen Mur



consejera delegada de  
Manpower

D. Juan M<sup>a</sup> Nin



consejero delegado del  
Banco Sabadell

D. Xavier Pascual



presidente de Toshiba

D. Sergio Pastor



consejero delegado de  
Applus +

D. Enrique Servando Sánchez



consejero delegado de  
Corporación Empresarial  
ONCE

D. Josep Santacreu



consejero delegado de  
DKV Seguros

D. Isidoro Unda



consejero delegado de  
Crédito y Caución


D. Rafael Villaseca



consejero delegado del  
Grupo Gas Natural

Las empresas encuestadas son:

ABACUS • ABBOTT LABORATORIES • ACERALIA CORPORACION SIDERÚRGICA • AIR LIQUIDE ESPAÑA • AIR NOSTRUM, I.A.M • AKI BRICOLAJE •  
ALCON CUSÍ • ALLIED DOMECQ ESPAÑA • ALMIRALL PRODESFARMA • AL-PI TELECOMUNICACIONES • AITADIS • AMGEN • AQUA E-SOLUTIONS  
• ARKEMA QUIMICA • ASTRAZENECA FARMACEUTICA ESPAÑA • AXA SEGUROS • B. BRAUN • BANC SABADELL • BANESTO • BBVA •  
BNP PARIBAS • BOEHRINGER INGELHEIM • BONDUELLE • BRITISH AMERICAN TOBACCO ESPAÑA • BUREAU VERITAS ESPAÑA •  
CAIXA CATALUNYA • CAIXA GALICIA, CAJA DE AHORROS DE GALICIA • CAIXA SABADELL • CAMPOFRIO • CARLSON WAGON-LIT TRAVEL •  
CEMEX ESPAÑA • CENTRO DE CÁLCULO SABADELL • CENTROS COMERCIALES CARREFOUR • CLARIANA • CLARIANT • COINJU •  
COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS • CORPORACIÓN EMPRESARIAL ONCE • CRAY VALLEY IBÉRICA • DAIMLERCHRYSLER ESPAÑA, CENTROS  
INDUSTRIALES • DAIMLERCHRYSLER ESPAÑA • DALPHI METAL ESPAÑA • DECATHLON ESPAÑA • DMR CONSULTING • DOW CHEMICAL IBÉRICA •  
ENCE • ERTISA • ESMALGLASS • ESTEVE • EXIDE TECHNOLOGIES (TUDOR) • FAGOR ELECTRODOMÉSTICOS •  
FONT VELLA S.A. Y AGUAS LANJARÓN • FORD ESPAÑA • FUJITSU ESPAÑA • GERMAINE DE CAPUCCINI • GESTEVISIÓN TELECINCO • GRUPO  
ANTOLÍN • GRUPO ÁRBOL PRODUCCIONES (GRUPO VOCENTO) • CALVO DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA • GRUPO EROSKI • GAES • GAS NATURAL  
• GRUPO GENERAL CABLE SISTEMAS • GRUPO MAHOU SAN MIGUEL • NOVARTIS • GRUPO PRESSTO • GRUPO SAINT-GOBAIN CRISTALERIA •  
GRUPO SIEMENS • GRUPO SPRINTER MEGACENTROS DEL DEPORTE • GRUPO ULMA • HARINERAS VILLAMAYOR • HOSPITAL SANT JOAN DE DÉU  
• IBERCAJA • IBERDROLA • IBERIA • INDITEX • INDRA SYSTEMS • INFORMA • IRIZAR • GARRIGUES • LA BELLA EASO • LA CAIXA • LAFARGE  
ASLAND • LILLY • MAPFRE • MASTERFOODS ESPAÑA • MERCADONA • MICHELÍN • MICHELÍN ESPAÑA PORTUGAL • MRW • NESTLE ESPAÑA •  
PELAYO MUTUA DE SEGUROS • PERNOD RICARD ESPAÑA • PHARMA MAR • PEUGEOT CITRÓEN AUTOMÓVILES ESPAÑA • RACC • RCIESPAÑA •  
RED ELÉCTRICA DE ESPAÑA • RENAULT V.I. ESPAÑA • ROCHE DIAGNOSTICS • ROCHE FARMA • SACYR VALLEHERMOSO • SADIEL, TECNOLOGÍAS  
DE LA INFORMACIÓN, TELECOMUNICACIONES E INGENIERÍA • GRUPO SAPROGAL • SCHINDLER • SIDENOR • SOFTWARE AG ESPAÑA • SOIVAY  
QUÍMICA • SOS CUÉTARA • SUPERMERCADOS SABECO • TAU CERÁMICA • TELEFÓNICA EMPRESAS • TELEFÓNICA MÓVILES ESPAÑA • TERRAMÍ-  
TICA • TETRA PAK ESPAÑA • THALES INFORMATION SYSTEMS • TMB-TRANSPORTES METROPOLITANOS DE BARCELONA • TOSHIBA TEC SPAIN  
IMAGING SYSTEMS • TYPSA • UNICAJA • UNIÓN DE MUTUAS • UNIÓN FENOSA DISTRIBUCIÓN • UNIÓN FENOSA SOLUCIONA • UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE ÁVILA • UNIVERSIDAD POMPEU FABRA • WOITERS KLUWER ESPAÑA • ZARA (GRUPO INDITEX) • ZURICH SEGUROS •



# **RESUMEN EJECUTIVO**

El "IV Estudio de Comunicación Interna en las Empresas Españolas", elaborado por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, presenta la evolución de la función de comunicación interna respecto a ediciones anteriores y a su situación actual. El presente estudio incide en dos aspectos novedosos relacionados con dicha materia: la marca interna y los mandos intermedios.

### Marca interna

El 76,4% de las organizaciones tiene una estrategia de posicionamiento de marca y en el 34,5% de los casos es la comunicación interna el elemento más importante a la hora de crear marca como empleador, puesto que se percibe como una herramienta para atraer candidatos a la empresa.

En cuanto a los medios a través de los cuales se ha conocido la estrategia de marca interna, sobresalen el jefe inmediato (30,7%) y los compañeros en el 24,9% de los casos, aunque quienes realmente participan en su definición sean la dirección general (32,2%) y el equipo directivo (30,9%).

### Liderazgo

El rol del liderazgo en comunicación interna es de vital importancia y se destaca una evolución de las actitudes de los directivos aumentando la motivadora, con un 27%, seguida de la comunicativa (17,6%) y, por último, la emprendedora con un 14,3%. Por otro lado, disminuye el peso de los estilos de dirección: la autoritaria, la paternal y la amigable.

Para conseguir la verdadera implicación de los mandos intermedios, éstos deben asumir su responsabilidad en comunicación interna que, según el 46% de los encuestados, se refleja en actividades como reuniones con empleados de área.

Además, en el 41,7% de los casos, las empresas coinciden en que los mandos intermedios empiezan a recibir formación en liderazgo, siendo también éste uno de los valores más reconocidos (15%), junto a la fiabilidad, en un 18,7%.

En general, los retos de los directivos para mejorar la comunicación interna son habilidades y actitudes todavía muy básicas como desarrollar empatía con el resto de trabajadores y ser capaces de exponer sus mensajes con impacto. Por tanto, un mayor compromiso con la comunicación, según los directivos, mejoraría los resultados de la empresa (90,7%) y haría más rápida la toma de decisiones (85,6%).

### Sentido de pertenencia

Otro aspecto relevante que tiene en cuenta la investigación es el que afecta a los empleados y a su compromiso con la empresa. El estudio muestra que el sentido de pertenencia de los empleados es alto en el 56,1% de los casos y también lo es el conocimiento que tienen sobre los objetivos de la empresa (45%). Esto está muy relacionado con los valores que rigen la compañía, ya que una media de 5 sobre 7 afirma que los valores están claramente definidos y escritos y, además, son conocidos por todo el equipo.

A la hora de establecer los máximos responsables de la definición de los valores de la compañía, el 36% de las empresas que han participado en este estudio afirma que son definidos por el CEO y el comité directivo, pero se plantea un reto para el futuro en materia de comunicación interna: incrementar la participación de los empleados y la implicación de los mandos intermedios.

### Herramientas de comunicación

Respecto a las herramientas de comunicación interna, la intranet es la más valorada con un 89,8%. El portal del empleado, gracias a su potencial, está sustituyendo progresivamente a los canales tradicionales, como la revista impresa (75,6%) y los tablones de anuncios (58,3%). El gran reto que se le plantea ahora es desarrollar la potencialidad que ofrece la intranet como herramienta principal de comunicación interna.

El 68,7% de las empresas españolas encuestadas dispone de un Plan de Comunicación Interna estructurado, frente a un 31,3% que no lo tiene. Esto demuestra la creciente profesionalización de la función de comunicación interna con el objetivo de incrementar la difusión y otorgar credibilidad a la información.

### Comunicación interna

Como punto de partida de la investigación se desprende que en el 93,9% de las compañías encuestadas existe la función de comunicación interna como una herramienta de gestión para la empresa. Del mismo modo ha aumentado el número de personas que integran el área, siendo de 2 a 3 en el 44,7% de los casos seguido del 43,1%, donde es una persona la que ocupa la función de comunicación interna.



# INTRODUCCIÓN

Las empresas españolas actualmente luchan por posicionarse en un mercado global y plural, en el que rige la competitividad y donde el concepto de diferenciación se convierte en el gran objetivo de las organizaciones. En este sentido, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta estratégica eficaz a la hora de dar respuesta a las necesidades informativas de sus clientes internos y externos.

A lo largo de estos últimos años, se ha puesto de manifiesto que conseguir generar satisfacción en las personas dentro de la organización conlleva una cartera de clientes satisfechos y, consecuentemente, un aumento de la rentabilidad. De esta manera, de forma inequívoca, la comunicación interna es un valor añadido que produce beneficios.

La comunicación interna en la organización es, sobre todo, una responsabilidad de la alta dirección y de la línea ejecutiva, pero su desarrollo y puesta en práctica, según los datos estadísticos de este informe, cada vez más recae en la cadena de mando directo: ejecutivos y mandos intermedios.

Los resultados de los cuestionarios recibidos coinciden en asignar cada vez más la responsabilidad a los mandos intermedios en lo referente a la comunicación interna. Por ello, también se destaca la necesidad de recibir formación en materia de liderazgo para realizar esta función. En concreto, las actitudes motivadoras y las habilidades comunicativas siguen siendo los retos más demandados para dirigir al equipo humano.

Por otro lado, en la práctica y de acuerdo a la estadística del estudio, son muchas las empresas españolas que disponen de un Plan de Comunicación Interna estructurado. Esto supone un paso más hacia la profesionalización de la función. Respecto a las herramientas de comunicación más utilizadas, se está consolidando definitivamente el portal y otros medios electrónicos, desplazando al resto de los canales tradicionales.

Un aspecto novedoso de este informe, y que se ha visto confirmado en los cuestionarios realizados, ha sido el de marca interna. La mayoría de las empresas encuestadas considera relevante tener una estrategia de posicionamiento de marca que refuerce su identidad corporativa, atraiga a nuevos candidatos y sea una potente herramienta de gestión, estableciendo la forma de actuar de los colaboradores de una compañía.

Indiscutiblemente, hoy más que nunca la comunicación interna es una herramienta imprescindible para las organizaciones que quieran competir con éxito en el siglo XXI. Si en la década pasada se progresaba tímidamente, actualmente se están realizando importantes avances y desarrollos en materia de comunicación interna, que vienen de la mano de las nuevas tecnologías.

Aún queda mucho por avanzar y explotar toda la potencialidad de esta herramienta estratégica.

### ○ ¿Existe la función de comunicación interna?

La función de comunicación interna en las empresas españolas, sin duda, ha evolucionado notablemente. Según los resultados de los anteriores estudios, comprobamos que la presencia de esta función ha ido aumentando considerablemente.

Los datos revelan que en el 93,9% de los casos existe la función de comunicación interna frente a un 6% de las empresas que afirma no tenerla, lo que demuestra la importancia que ha ido adquiriendo dicha función en los últimos años, convirtiéndose hoy en día en una exigencia para las organizaciones a la hora de alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Por ello, se puede afirmar que la comunicación interna se ha consolidado definitivamente en las empresas españolas.

Esta tendencia también se comprueba en las afirmaciones de los directivos de las distintas compañías:

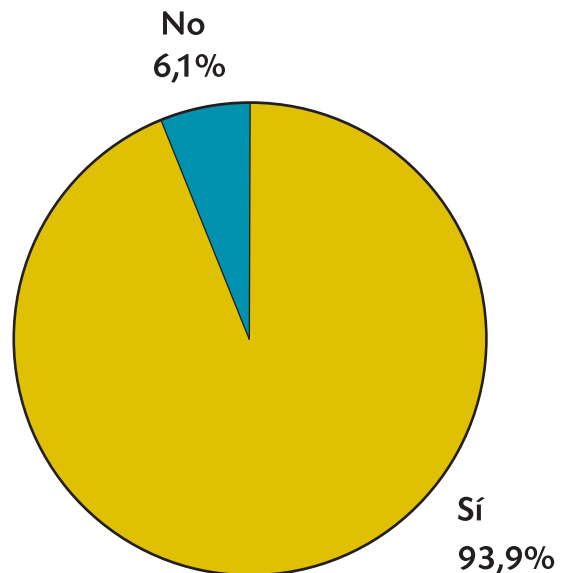
2 **Luis Atienza, presidente de Red Eléctrica:** "La comunicación interna es una prioridad en Red Eléctrica. Entendemos que es un proceso diario y permanente con el objetivo fundamental de crear relaciones de confianza y credibilidad. Trabajamos para integrar a todos los empleados en el proyecto común que es Red Eléctrica, para facilitarles oportunidades y medios para que se comuniquen con la dirección y para crear un ambiente de confianza".

2 **Daniel Gavela, director general de Cadena SER:** "La SER es una organización fuertemente descentralizada, al tener cerca de cien centros abiertos en toda España. No es posible articular este organismo sin una mecánica efectiva de comunicación interna y de control de gestión".

2 **Jesús Acebillo, presidente del Grupo Novartis en España:** "Una comunicación interna bien gestionada debe tener tres objetivos principales: dar claridad y transparencia al proyecto empresarial, fomentar la participación en el día a día de la empresa e involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes".

2 **Germán Martínez, vicepresidente del Área Mediterráneo y Norte de África de Avon Cosmetics:** "Las empresas están basadas en personas, y las personas necesitan comunicarse entre sí. La comunicación interna es lo que da valor añadido a las empresas".

2 **José María Aguirre, presidente del Banco Guipuzcoano y presidente de APD:** "Si nos remontamos a hace 20 años, la comunicación interna prácticamente no existía en las empresas. Poco a poco hemos ido comprendiendo que la comunicación es fundamental para poder dirigir las organizaciones".



2 **Sergio Pastor, consejero delegado de Applus +:** "En realidad, los objetivos de la comunicación interna se resumen en uno: hacer más suya la compañía a todos. La comunicación interna tiene un valor esencial en nuestra organización".

2 **Enrique S. Sánchez, consejero delegado de Corporación Empresarial Once:** "Consideramos la comunicación interna como una herramienta de gestión empresarial que impregna a todas las áreas de la organización. Debe ayudar a difundir estrategias, políticas y objetivos de la compañía. Se trata de informar, recoger opiniones, ideas, sugerencias y necesidades del equipo humano y de la organización".

**Gabriel Masfurroll, presidente y consejero delegado de USP Hospitales:** "La comunicación interna constituye una auténtica herramienta de gestión que nos permite detectar tanto los problemas y las necesidades que existen, como los apoyos, además de introducir el concepto de cultura corporativa, para posteriormente definir cómo vamos a conseguir nuestros objetivos. Supone una auténtica prioridad".

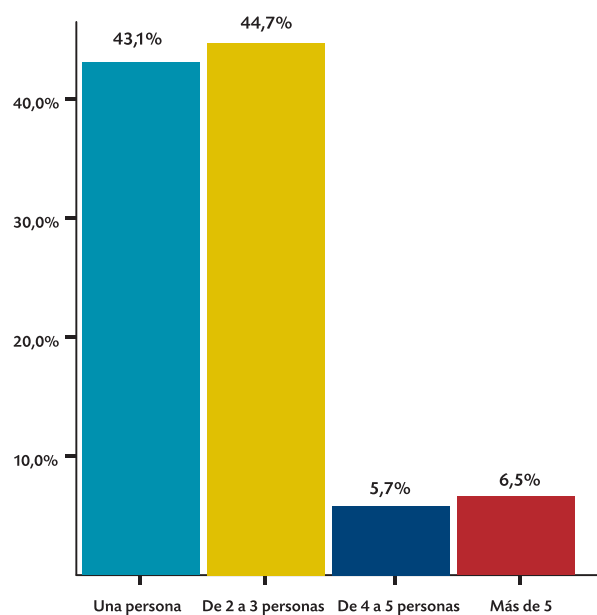
## ○ Personas que integran el área de Comunicación Interna

En el 44,7% de los casos, el área de comunicación interna la componen entre dos y tres personas; en un 43,1% una; y en el 6,5% son más de cinco personas las que integran el departamento. Si comparamos estos resultados con los de 2003 ("III Estudio sobre la Comunicación Interna en España", elaborado por el Instituto de Empresa, Capital Humano e Inforpress) que mostraban que el 42% de las empresas destinaba entre dos y tres personas para realizar dichas tareas, se puede apreciar que, poco a poco, las organizaciones se decantan por la comunicación interna y una profesionalización de la misma.

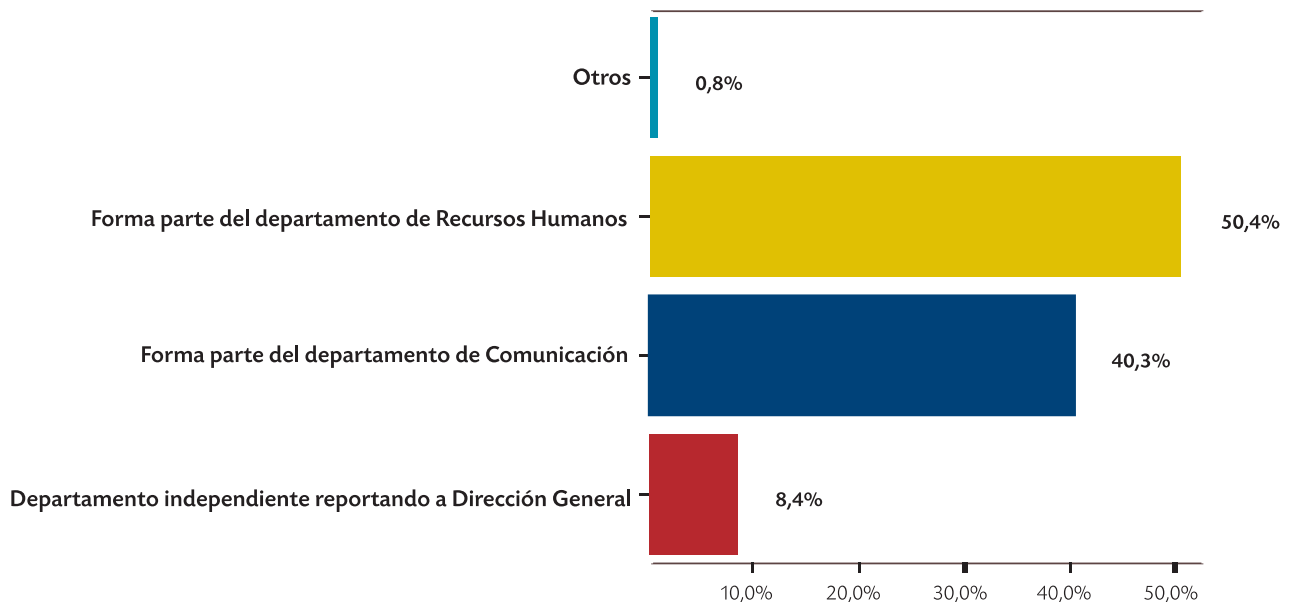
2 Josep Santacreu, *consejero delegado de DKV Seguros*: "La comunicación interna no es un problema de un departamento. Puedes tener un gran departamento de comunicación, con herramientas y formación adecuadas, iniciativas avanzadas y exitosas... Pero, al final, el sumatorio total de lo que es la comunicación interna en la organización no depende sólo del departamento especializado: depende sobre todo de todos los directivos y también de todos los empleados".

2 Mario Armero, *presidente de General Electric para España y Portugal*: "No vemos la comunicación como una responsabilidad del departamento de Recursos Humanos, sino de todos, especialmente del *management*. Nuestro presidente se comunica con toda la compañía una vez al mes y explica cómo se están desarrollando los objetivos. Es el primero en liderar la comunicación".

2 Eduardo Montes, *presidente del Grupo Siemens en España*: "El área de comunicación interna en Siemens ha pasado de mantener una postura reactiva a ser un área proactiva. Esto se traduce en que es un área totalmente integrada con el resto de departamentos y empresas de la compañía, que se anticipa a las necesidades de la organización, planteando estrategias y campañas".



### ○ Ubicación del departamento de Comunicación Interna



Con respecto a la ubicación del equipo de Comunicación Interna, los datos muestran que en el 50,4% de los casos forma parte del departamento de Recursos Humanos; en un 40,3% pertenece al departamento de Comunicación; y sólo un 8,4% forma parte de un departamento independiente. En cualquier caso, los datos muestran que no hay consenso a la hora de ubicar esta función en el organigrama y que pocas empresas poseen un departamento independiente.

2 José María Aguirre, *presidente del Banco Guipuzcoano y presidente de APD*: "Si no hay comunicación interna y la plantilla no sabe lo que tiene que hacer, es imposible que después exijamos responsabilidades en su actuación".

2 Germán Martínez, *vicepresidente del Área Mediterráneo y Norte de África de Avon Cosmetics*: "Globalmente tenemos un departamento asignado que reporta directamente al consejo directivo. En España recientemente añadimos una función dentro de Recursos Humanos que se llama comunicación interna, y trabaja en estrecha colaboración con Ventas y Relaciones Externas. Es como un triunvirato".

2 Gabriel Cerrada, *director general de Dell Computer*: "Hay un grupo de comunicación en Europa que canaliza y distribuye la información, normalmente en formato electrónico (intranet, e-mail...), aunque también utilizamos otras herramientas de comunicación en papel".

## ○ Plan de Comunicación Interna estructurado

Un 68,7% de las empresas afirma disponer de un Plan de Comunicación Interna estructurado, frente a un 31,3% que asegura no tenerlo. Esta situación ha mejorado frente a los datos obtenidos en el Estudio de 2003, en el cual sólo un 53% de las organizaciones participantes declaraba tenerlo. Esto confirma la tendencia a la profesionalización de la función y, por lo tanto, a desarrollar protocolos y actuaciones que eviten la improvisación y aumenten la credibilidad de la información.

2 Juan M<sup>a</sup> Nin, *consejero delegado del Banco Sabadell*: "El objetivo es facilitar la acción, la toma de decisiones en la empresa, que deriva en responsabilizar a los equipos directivos y también, por supuesto, a los empleados. La responsabilidad individual y el trabajo en equipo se fomentan claramente con una buena comunicación interna".

2 Mario Armero, *presidente de General Electric para España y Portugal*: "Es importante sistematizar y planificar la comunicación. Tenemos iniciativas en torno a lemas, días, proyectos... Por ejemplo, organizamos el Día de la Comunidad, en el que todos hacemos algo por la comunidad en la que estamos, o un día dedicado a celebrar los éxitos".

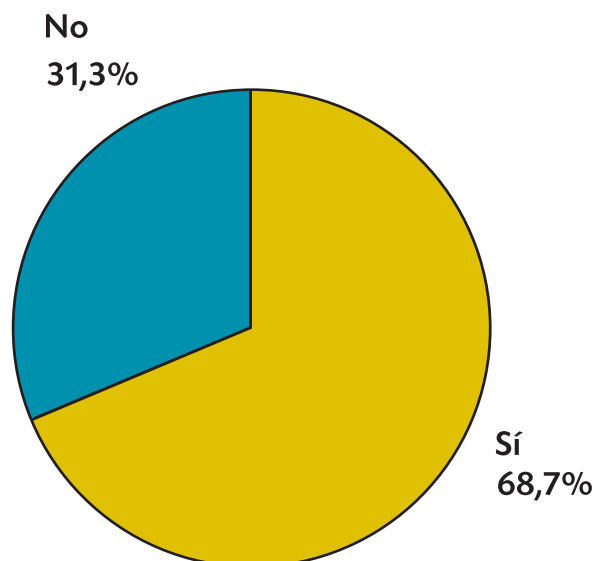
2 Xavier Pascual, *presidente de Toshiba*: "Para nosotros es crucial que cada empleado sepa hacia dónde va la compañía: qué es lo que se le pide a él y a su departamento; y cómo su aportación redundará en la estrategia de la compañía".

2 Eduardo Montes, *presidente del Grupo Siemens en España*: "La comunicación interna es una estrategia más de la compañía y de los directores y responsables de equipos, para lograr los objetivos. Su función como catalizador y coordinador hace que esté totalmente integrada en la gestión de la compañía".

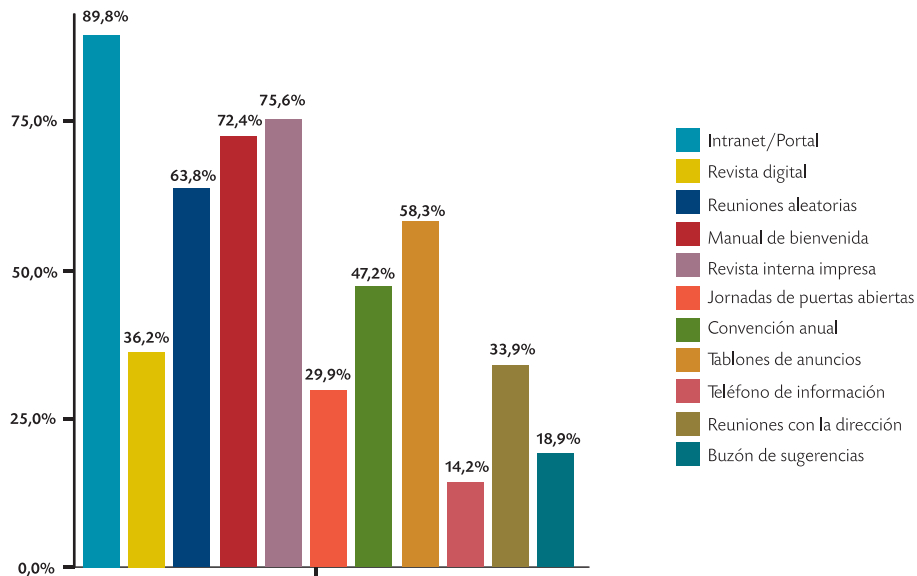
2 Enrique S. Sánchez, *consejero delegado de Corporación Empresarial Once*: "Nuestro proyecto de comunicación interna está compuesto por un Plan de Información, un Plan de Medios, un Plan de Formación hacia la Comunicación y un Plan de Acción".

2 Alejandro Echevarría, *presidente de Telecinco*: "Periódicamente se realiza un auditoría-chequeo por consultores externos, sobre las acciones de comunicación interna, a fin de medir la eficacia de las mismas y buscar elementos de mejora".

2 Carlos Jaureguizar, *presidente de Heineken España*: "En Heineken buscamos un modelo de comunicación diferente: de izquierda a derecha y de derecha a izquierda. El jefe necesita que las personas se comuniquen y cuenten qué les pasa, cómo puede mejorar la compañía, qué iniciativas se pueden generar... y este flujo se tiene que dar en toda la compañía, de izquierda a derecha y de derecha a izquierda".



### ○ Herramientas de comunicación interna



Respecto a las herramientas que utilizan los responsables de desarrollar la comunicación interna, destacan el portal del empleado y la revista interna con un porcentaje de 89,8% y 75,6% respectivamente. A continuación se encuentran el manual de bienvenida con un 72,4%, las reuniones aleatorias con un 63,8% y los tablones de anuncios con un porcentaje del 58,3%.

2 **Gabriel Cerrada, director general de Dell Computer:** "Los canales pueden ser diversos. Además de la intranet, hay una serie de revistas y publicaciones que reciben los empleados. Normalmente estas herramientas van ligadas a determinadas iniciativas o comunicaciones. Así nos aseguramos de que la información llegue a todo el mundo, no se olvide y lo tenga como recordatorio".

2 **Xavier Pascual, presidente de Toshiba:** "En la comunicación de resultados y en otros temas de importancia que afectan a toda la compañía intento, para evitar los filtros, utilizar medios de comunicación generales, para que haya una sola voz. La plantilla agradece la información y la valora porque aumenta el conocimiento de su empresa".

Además, hay que destacar que el portal del empleado ha aumentando su importancia como herramienta de comunicación interna frente al III Estudio, cuyos resultados lo situaban por detrás de la revista interna.

2 **Jesús Acebillo, presidente del Grupo Novartis en España:** "Desde el portal del empleado se puede tomar el pulso de la organización así como de cada una de las respectivas áreas que la componen. Permite un acceso rápido y un ahorro considerable respecto a los métodos clásicos, como folletos, circulares, notas informativas, etc.".

2 **Juan M<sup>a</sup> Nin, consejero delegado del Banco Sabadell:** "A través del portal de dirección, la información está razonablemente estratificada por niveles porque hay muchas cosas que no interesan, no porque sean secretas, sino porque no conducen a la acción".

2 **Gabriel Cerrada, director general de Dell Computer:** "La intranet hoy es la herramienta central para todo el mundo".

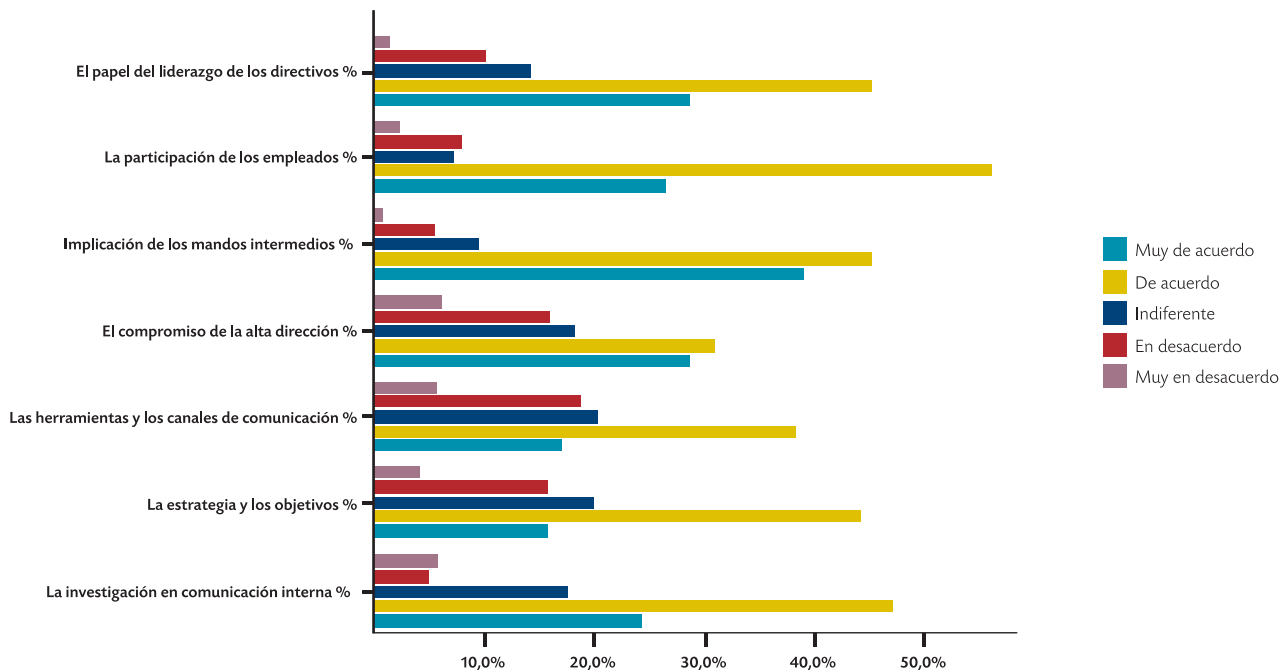
El desarrollo de estas herramientas digitales ha supuesto un gran paso para las empresas en materia de comunicación interna, tanto por permitir un acceso cómodo y sencillo a la información operativa y corporativa de la compañía como por fomentar la participación activa de los empleados en la elaboración y actualización de los contenidos. Con todo, también se aprecia una convivencia entre las herramientas tradicionales y las tecnologías.

2 **Roberto Armiño, director general de Software AG España:** "Realmente no existe una herramienta más importante que otra; lo verdaderamente interesante es saber elegir la herramienta más adecuada para cada momento y situación".

2 **José María Aguirre, presidente del Banco Guipuzcoano y presidente de APD:** "Vía intranet llega a toda la plantilla información todos los días, a todas horas. No es simplemente información de empresa. Somos una gran familia y, entonces, se dan noticias de la empresa como tipo personal".

2 **Carmen Mur, consejera delegada de de Manpower:** "La mejor manera de fomentar la comunicación interna es la del contacto personal entre los empleados, dando ejemplo desde la alta dirección. Por eso las puertas de los despachos están abiertas de par en par".

## ○ ¿Qué debería mejorar en su política de comunicación interna?



Con respecto a los elementos que habría que tener en cuenta para lograr una mejora en la política de comunicación interna, los resultados muestran que las empresas destacan la participación de los empleados y la investigación, además del liderazgo de los directivos.

2 Javier Ellena, *presidente de Lilly*: “Personalmente me reúno con todos los empleados de la compañía dos veces al año. Aparte de informar de la marcha de la compañía, el resto del tiempo es para contestar sus preguntas. Éstas se pueden hacer verbalmente y en directo, o pueden enviarme antes sus preguntas anónimamente. No hay límites en el tipo de temas sobre los cuales se puede preguntar”.

2 Joan Casaponsa, *director general de United Biscuit Iberia*: “Tenemos claro que una buena política de comunicación interna ayuda a alcanzar los objetivos de negocio que nos fijamos. Por esta razón hay que darle el tratamiento que se merece, reconociendo el valor estratégico que tiene. Así, hay que trabajar la comunicación interna de manera planificada, integrándola con las demás estrategias corporativas, con las que, además, debe de guardar coherencia”.

2 Jesús Acebillo, *presidente del Grupo Novartis en España*: “La comunicación, al incrementar la posibilidad de participación, favorecer las iniciativas y movilizar la creatividad, se convierte en un factor de integración, motivación y desarrollo personal”.

2 Enrique S. Sánchez, *consejero delegado de Corporación Empresarial Once*: “La mejora continua de la comunicación interna ha permitido detectar mejoras organizativas y funcionales que se han implantado con éxito”.

2 Xavier Pascual, *presidente de Toshiba*: “Para mí es muy importante para la motivación del empleado: para que se sienta participe de la compañía y porque el hecho de mantenerle informado le hace estar más integrado en el entramado de la organización”.

2 Isidoro Unda, *consejero delegado de Crédito y Caución*: “Es fundamental que el equipo directivo se involucre en el proceso de comunicación como parte del mismo, teniendo en cuenta que los líderes desempeñan un papel crítico en la comunicación corporativa”.

Los directivos de las compañías también son conscientes de las barreras de comunicación interna y de los retos que tendrán que asumir próximamente:

2 Rafael Villaseca, *consejero delegado del Grupo Gas Natural*: “La mejora es un proceso continuo, si bien, en este momento, algo prioritario es promover una mayor participación de los empleados, impulsando los canales existentes desarrollados en distinto grado en los diferentes países donde el Grupo está presente, o desarrollando otros nuevos”.

2 Gabriel Cerrada, *director general de Dell Computer*: “Del mismo modo que nos comunicamos con los clientes, con nuestros clientes internos también tenemos que ofrecer todas las alternativas posibles”.

2 María Eugenia Girón, *consejera delegada de Carrera y Carrera*: “Las barreras más importantes siempre son las personas. Nuestro comportamiento diario marca la comunicación interna”.

Los líderes van asumiendo los valores de nuestro tiempo. Cuando preguntamos cómo son, cada vez se consolidan más los valores de motivación y comunicación y se distancian de las actitudes autoritarias y paternalistas que prácticamente han desaparecido.

2 José Luis Macho, *director general de Campofrío*: “Las ya institucionalizadas reuniones de directivos y de mandos intermedios, junto con los desayunos de trabajo, iniciativa de reciente implantación, son otras de las herramientas clave, ya que permiten difundir los mensajes con un mayor impacto, al tiempo que desarrollan lazos emocionales”.

2 Josep Santacreu, *consejero delegado de DKV Seguros*: “Ahora estamos centrados en la formación de empleados en general y, sobre todo, en personas con cargos de responsabilidad, formándoles en habilidades de comunicación interna y externa y diseñar un modelo de reuniones sistemáticas para que la comunicación circule hacia arriba, hacia abajo, así como horizontalmente”.

2 Juan M<sup>a</sup> Nin, *consejero delegado del Banco Sabadell*: “La herramienta más importante es la intranet y, después, el sistema de reuniones. Creo en la sistemática de las reuniones de contenido profesional, con objetivos claramente marcados, con actas, traslación de la documentación y de la información, con datos escritos para que se puedan comentar”.

2 Xavier Pascual, *presidente de Toshiba*: “A nivel informal, cada quince días realizo desayunos con grupos de trabajo de cinco o seis empleados para captar el termómetro, averiguar el conocimiento sobre las medidas y acciones que estamos realizando y el nivel de satisfacción. Luego dejo abierta una parte para que los empleados me comenten”.

2 Carmen Mur, *consejera delegada de Manpower*: “Si desde arriba no se es coherente con las estrategias que se quieren implementar en la compañía, luego no puedes pedir un determinado comportamiento o una actitud a un empleado”.

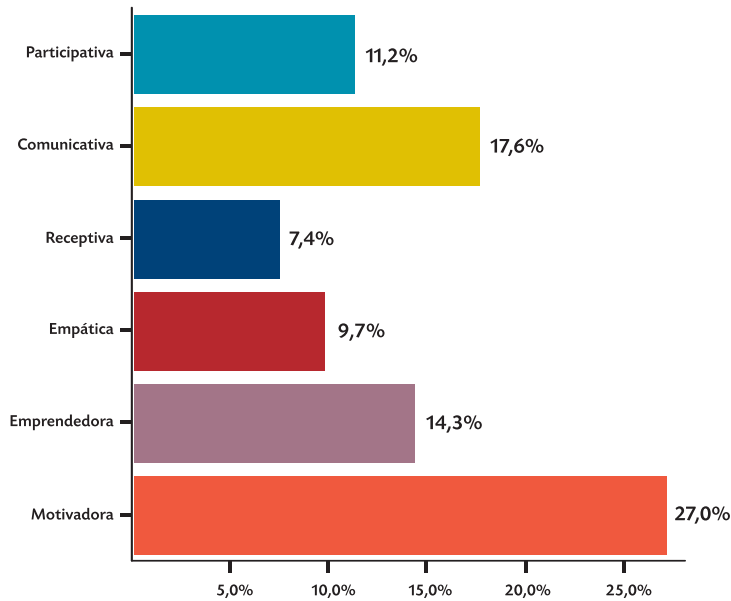
2 Gabriel Masfurroll, *presidente y consejero delegado de USP Hospitales*: “Creo que un líder lo es porque es capaz de convencer, atraer y dar materialidad a sus objetivos, convirtiéndolos en proyectos de éxito y compartiéndolos con su gente”.

2 María Eugenia Girón, *consejera delegada de Carrera y Carrera*: “Para avanzar en comunicación interna la mejor herramienta es que cada uno de nosotros nos convirtamos en los mejores líderes, ya que parte del liderazgo forma parte de la comunicación. La comunicación se hace no sólo a través de las palabras, sino de los comportamientos, y estos tienen que ser coherentes con nuestros valores”.

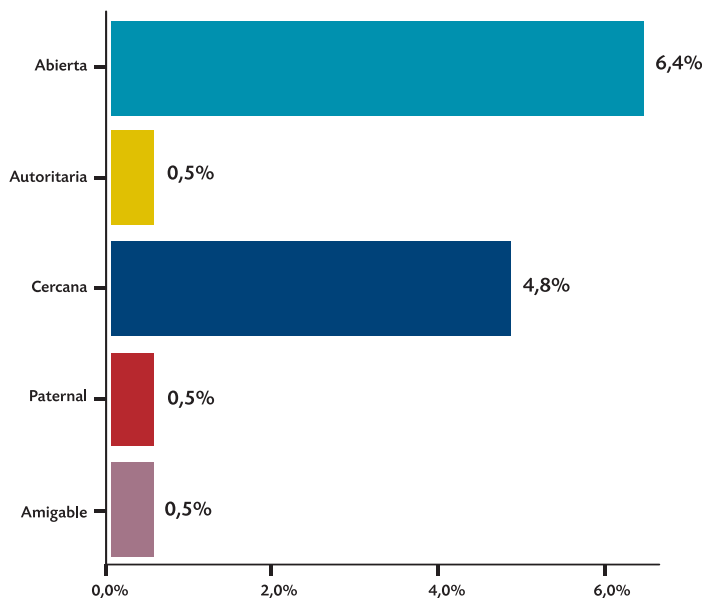
La herramienta de comunicación interna más importante es el liderazgo de todos los directivos y el método.

2 Alejandro Echevarría, *presidente de Telecinco*: “No existe un verdadero líder sin equipo y no se puede construir un equipo sin comunicación. Hay que transmitir claramente los objetivos empresariales, la estrategia y los valores corporativos y, en esto, implicarse directamente resulta más claro y efectivo”.

○ *Cualidades más importantes para la dirección del equipo humano*



○ *Cualidades menos importantes para la dirección del equipo humano*



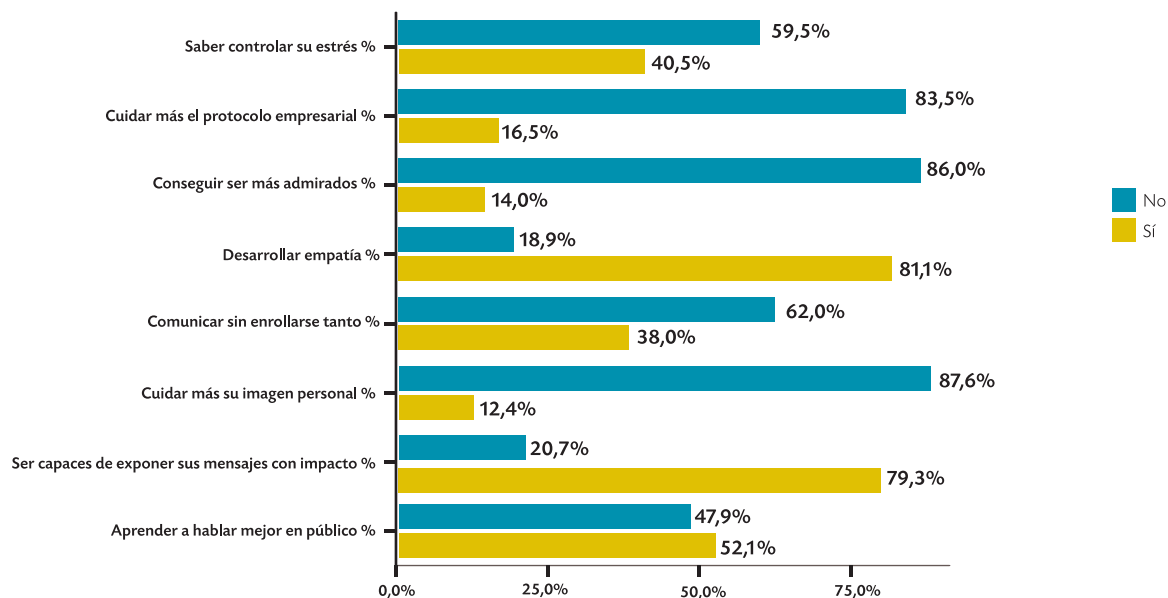
De las cualidades más apreciadas en la dirección de personas, destacan la capacidad de motivar (27%) y la de comunicar (17%). La actitud paternal y autoritaria ya no se reconocen como atributos de la buena dirección, sin caer tampoco en lo amigable.

2 Germán Martínez, vicepresidente del Área Mediterráneo y Norte de África de Avon Cosmetics: "Cada escaño que vas ascendiendo en tu carrera profesional, debe significar una reducción en el porcentaje de tiempo que trabajas y un incremento en el tiempo que dedicas a hablar con el equipo".

2 Isidoro Unda, consejero delegado de Crédito y Caución: "La prioridad del líder directivo es la de impulsar y dinamizar todas las acciones que se encaminan a fomentar la comunicación interna. Ser escuchado y escuchar a nuestros colaboradores es la base fundamental de la comunicación".

2 Sergio Pastor, consejero delegado de Applus +: "El liderazgo es una forma de entender la vida. Liderar es ser capaz de trabajar en crear tu camino, y decidir tu vida".

○ En general, el reto de sus directivos para mejorar la comunicación es...



Las conclusiones de los gráficos anteriores se corresponden con los retos que tendrán que asumir los directivos para mejorar la comunicación. Por ello, desarrollar una empatía hacia los empleados (81,1%) y ser capaces de exponer los mensajes con impacto (79,3%) son las principales capacidades que deberán potenciar los directivos.

Además, cabe destacar la importancia no sólo de tener una actitud comunicativa y motivadora, sino también la formación en materia de comunicación interna.

2 José Luis Macho, *director general de Campofrío*: "Para que la comunicación interna sea eficaz, todos y cada uno de los directivos de una empresa tienen que ser capaces de gestionarla. Ahí estriba la principal dificultad, en conseguir que este principio se convierta en una realidad".

2 Josep Santacreu, *consejero delegado de DKV Seguros*: "En general los puestos de responsabilidad de una compañía grande requieren mucha conexión con los empleados que dependen directamente de esta persona y con otras áreas. Y para eso las habilidades de comunicación son importantes. En el perfil profesional, la capacidad de comunicar es fundamental".

2 Isidoro Unda, *consejero delegado de Crédito y Caución*: "Es necesario fomentar constantemente las habilidades de comunicación de los directivos a través de: la formación, la creación de comités, equipos de trabajo, reuniones informativas, la evaluación a los mandos y, por último, recoger información que nos permita estudiar las posibles deficiencias o dificultades y hacer lo posible por mejorarlas".

○ *Un mayor compromiso de los directivos con la comunicación...*

En esta tabla se pone una vez más de manifiesto que casi unánimemente (90,7%) existe la certeza de que un mayor compromiso de los directivos con la comunicación mejoraría los resultados de la empresa y haría más rápida la toma de decisiones, según el 85,6%, lo que también impactaría en la cuenta de resultados.

2 Joan Casaponsa, *director general de United Biscuit Iberia*: "Mi papel en relación a la comunicación interna es dar ejemplo a los colaboradores, dando respaldo a las personas responsables que se encargan de hacer efectivas y reales las políticas y acciones de comunicación interna en la compañía".

2 Luis Atienza, *presidente de Red Eléctrica*: "La comunicación interna es una herramienta de gestión imprescindible para motivar al equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido, así como para mejorar la calidad del trabajo".

2 Daniel Gavela, *director general de Cadena Ser*: "Un buen jefe no es sólo el que toma las decisiones más adecuadas, sino el que hace sentir las como tales al conjunto de la organización y especialmente, a los más directamente implicados".

Asimismo, también es significativo señalar que, según el 84,7% de los encuestados, un mayor compromiso de los directivos influiría positivamente en la percepción externa de la empresa. Este hecho revela que

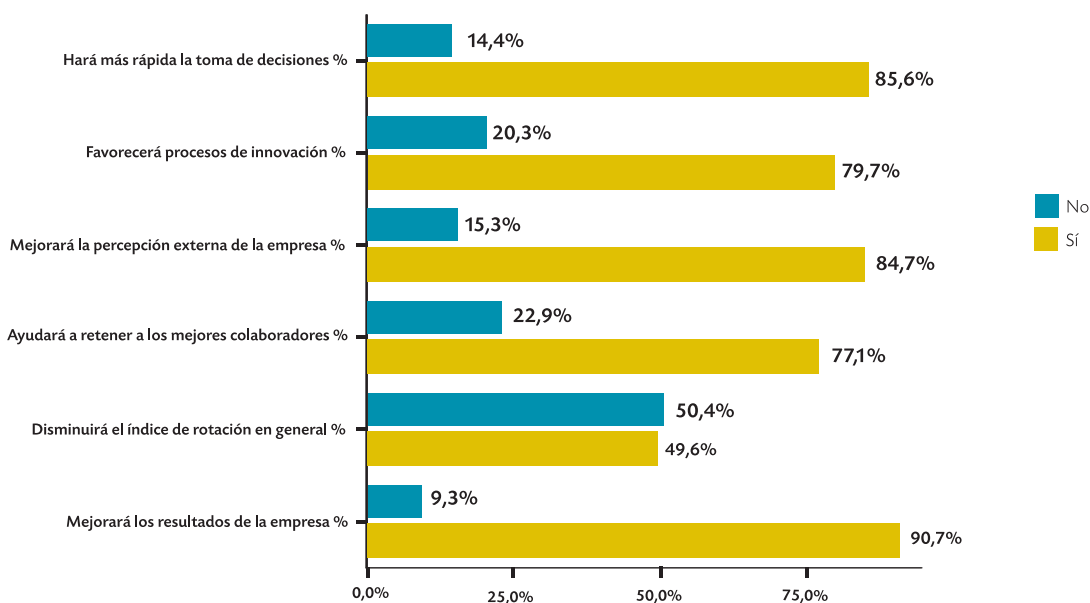
un empleado satisfecho y motivado puede contribuir a difundir hacia el exterior una buena imagen de la compañía.

2 Carlos Jaureguizar, *presidente de Heineken España*: "Los directivos de más alto nivel tienen que ser dinamizadores de la comunicación: tienen que comunicar y, además, asegurarse de que fluya. Los mandos intermedios tienen un rol no tanto de dinamizadores, sino de comunicadores".

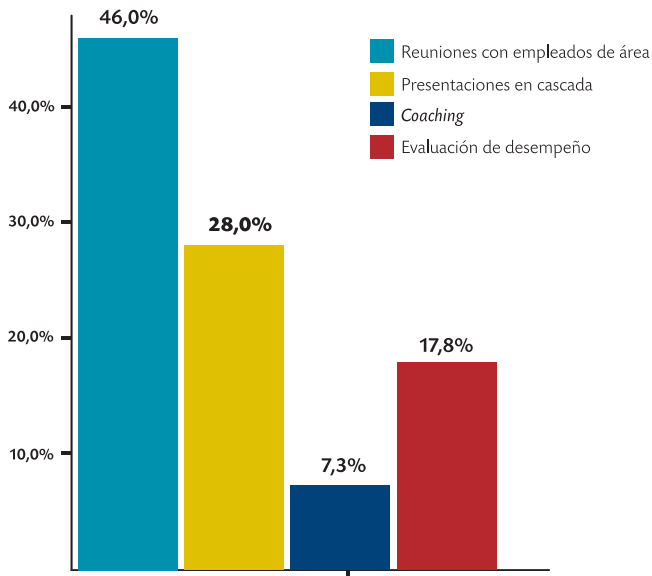
2 Roberto Armiño, *director general de Software AG España*: "Uno de los objetivos de la comunicación interna es retener a los mejores valores. Y para conseguirlo es necesario que se sientan involucrados en el proyecto, que se consideren parte de la compañía. Sólo así se puede conseguir una organización sólida, cohesionada y que mira hacia el futuro".

2 José Luis Macho, *director general de Campofrío*: "Creemos que nuestros directivos no sólo deben ser capaces de comunicar, sino que también deben estar interesados en ello. Por eso, la comunicación forma parte de nuestros planes de formación".

2 Eduardo Montes, *presidente del Grupo Siemens en España*: "Cuando consigues que en una situación problemática o toma de decisiones tu gente participe y se involucre, la ganancia es doble: la empresa se beneficia de la riqueza y variedad de opiniones o puntos de vista y, por otro lado, el colaborador ve como su aportación es tenida en cuenta y contribuye a la resolución del problema".



### ○ La responsabilidad de los mandos intermedios en comunicación interna se refleja en actividades como...



Si bien la alta dirección debe asumir la responsabilidad de la comunicación interna y actuar como ejemplo hacia su equipo humano, los mandos intermedios son los auténticos protagonistas. Según los datos, dicha responsabilidad se hace presente a través de reuniones con empleados de área según el 46% y mediante presentaciones en cascada según un 28%. Por consiguiente, los resultados parecen confirmar que los empleados prefieren el contacto con su jefe directo más que recibir información a través de otras fuentes.

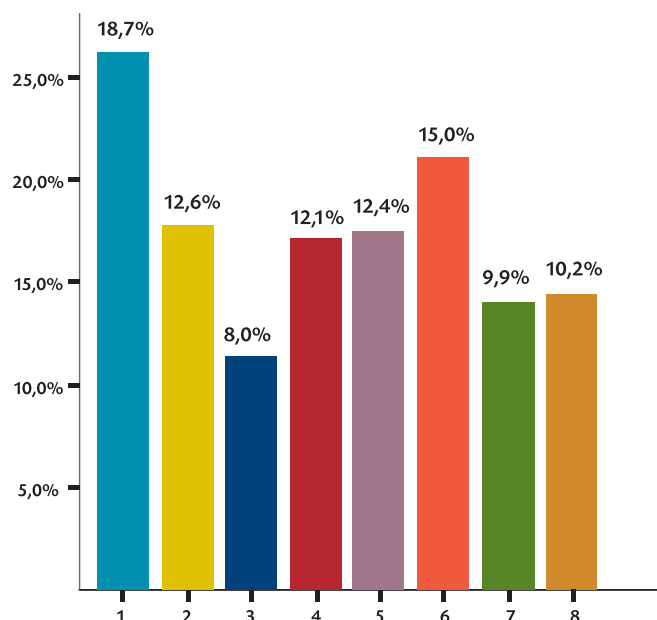
2 Rafael Villaseca, *consejero delegado del Grupo Gas Natural*: "Contando con los profesionales y los recursos adecuados, las principales barreras pasan a ser las actitudes. Conseguir que cada directivo o responsable asuma la comunicación como una parte importante de su trabajo. A partir de ahí, el reto de la empresa es facilitar los medios para que sepan o aprendan a comunicar".

2 José María Aguirre, *presidente del Banco Guipuzcoano y presidente de APD*: "Hay muchos mandos intermedios que se transforman en simples mensajeros. El organigrama debe reducirse al mínimo, creando unos equipos de trabajo que actúan con responsabilidad".

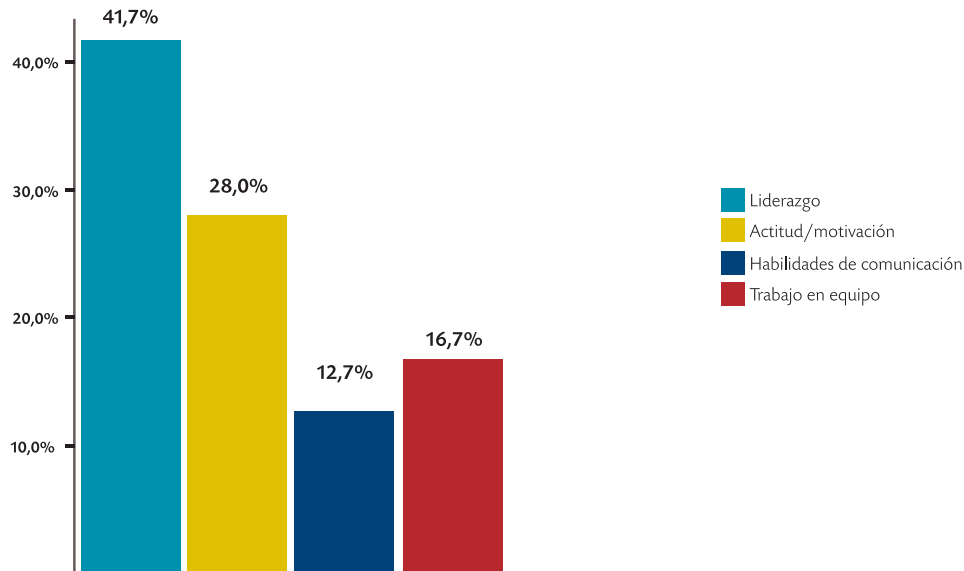
### ○ ¿Qué actitudes son las más valoradas en los mandos intermedios de su organización?

La fiabilidad (18,7%) se convierte en el requisito imprescindible para las actitudes de los mandos intermedios. Sin esta cualidad no existe comunicación.

Si la comunicación no se basa en la confianza, el liderazgo (15%) y el respeto (12,6%) se convierten en las actitudes a potenciar junto con la accesibilidad y la cercanía (12,4%). Hoy se busca en las empresas líderes cercanos con los que se pueda establecer una relación basada en el diálogo.



○ *Los mandos intermedios reciben formación en...*



La formación de los mandos intermedios se centra principalmente en liderazgo (41,7%) y en actitud y motivación con un 28%.

Si bien las empresas deben replantearse su estrategia de formación a mandos intermedios ya que no se imponen las habilidades de comunicación interna (12,7%), a pesar de que se reconoce que el gran reto de los directivos es mejorar en empatía (81,1%) y la capacidad de comunicar los mensajes con impacto (79,3%).

2 **Joan Casaponsa**, *director general de United Biscuit Iberia*: "Tenemos muy en cuenta el peso que debe tener y tiene el equipo directivo frente a la organización. Por lo tanto, hemos diseñado un plan de formación para desarrollar y perfeccionar las aptitudes de liderazgo y comunicación de nuestro equipo directivo".

2 **Alejandro Echevarría**, *presidente de Telecinco*: "El desarrollo del liderazgo y la capacidad de comunicar de los directivos se trabaja fundamentalmente a través de la formación, tanto en materia de liderazgo personal como organizacional (donde se incluye la dirección de equipos)".

2 **Josep Santacreu**, *consejero delegado de DKV Seguros*: "El principal problema de la comunicación interna, como en otros ámbitos de la actividad empresarial, es que la gente se cree que comunica bien, pero

no siempre es así. No somos buenos comunicando internamente en las organizaciones porque no hemos recibido la formación específica ni hemos dedicado tiempo u otros recursos. Esto determina que se puede mejorar mucho en todas las organizaciones en materia de comunicación interna".

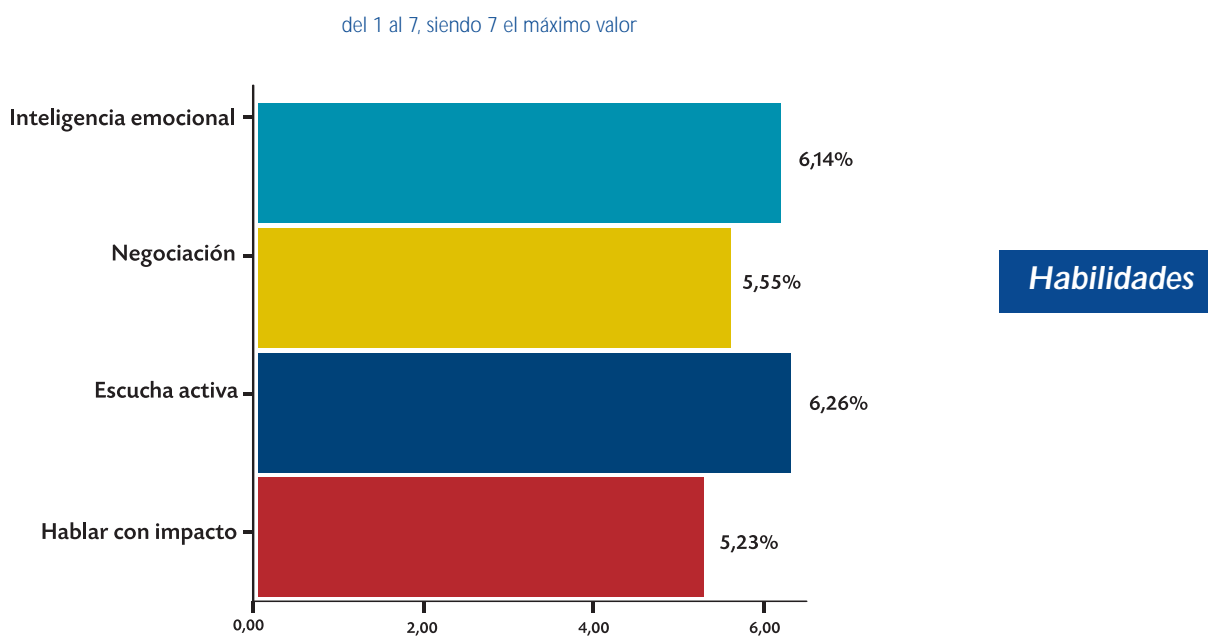
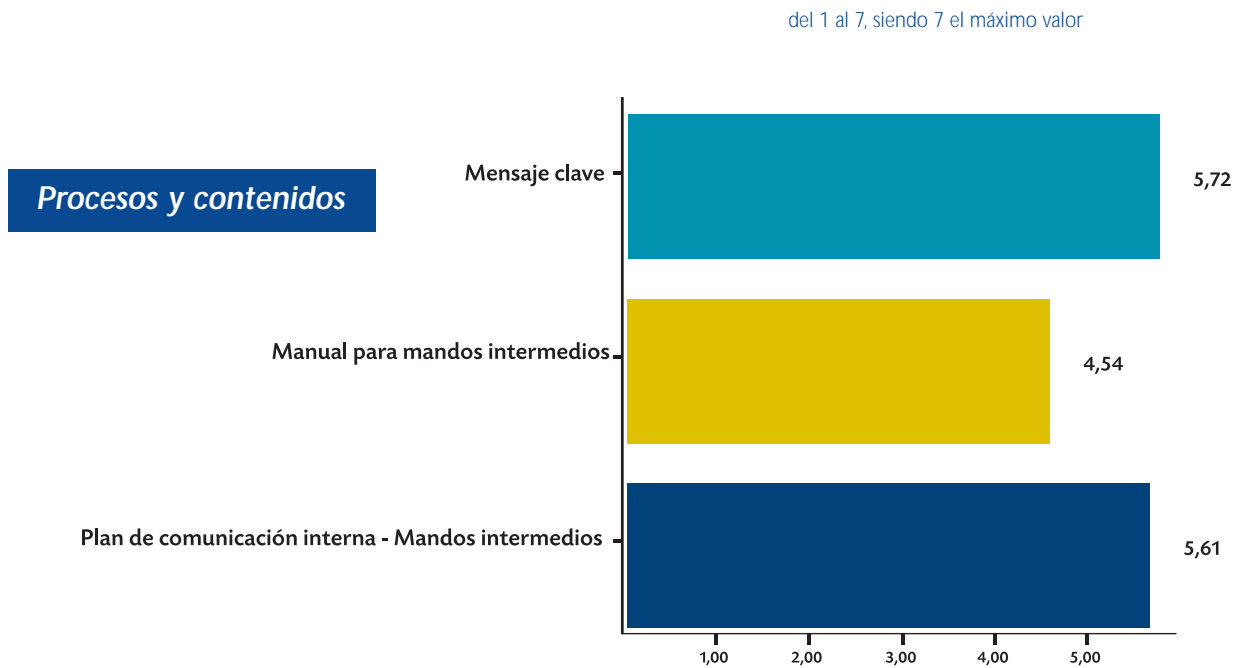
2 **Eduardo Montes**, *presidente del Grupo Siemens en España*: "En nuestros programas de formación y desarrollo interno, las habilidades de dirección y gestión de personas, entre las que se encuentra la comunicación, representan un porcentaje del 75% frente al 25% que representan los contenidos de carácter técnico".

2 **Rafael Villaseca**, *consejero delegado del Grupo Gas Natural*: "La comunicación es un elemento clave en la competencia para dirigir equipos, con comportamientos observables que ya se demandan en niveles pre-directivos, e incluso llegan a ser determinantes para el desarrollo profesional. Más allá de la relevancia de la comunicación en el día a día, los directivos participan activamente en las acciones de comunicación de cualquier proceso de cambio".

2 **Javier Ellena**, *presidente de Lilly*: "Tenemos programas de formación que no sólo conciencian a los jefes del poder y del beneficio de la comunicación con su equipo, individual y colectivamente, sino también desarrolla habilidades relativas al liderazgo".

○ En general, el reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en...

2 Javier Ellena, *presidente de Lilly*: "Las habilidades en materia de comunicación (no sólo las potenciales, sino también cómo se practican) son parte de la evaluación anual del rendimiento que tiene cada empleado".



## CAPÍTULO III ESTRATEGIA PARA COMPETIR: LA CREACIÓN DE MARCA INTERNA

### ○ El sentido de pertenencia de los empleados es...

Uno de los objetivos más importantes de la comunicación interna es la creación de lazos racionales y emocionales que vinculen al empleado con la empresa. Esto parece que se está consiguiendo por los resultados obtenidos: en un 75,8% de los casos, el sentido de pertenencia de los empleados es entre "alto" y "muy alto" mientras que sólo el 3,8% sostiene que el sentido de pertenencia es "bajo".

2 Juan M<sup>a</sup> Nin, *consejero delegado del Banco Sabadell*: "Una buena comunicación interna puede facilitar el sentido de pertenencia al grupo, y por tanto, del equipo".

2 Javier Ellena, *presidente de Lilly*: "La compañía tiene que ser predecible para el empleado: que conozca los criterios, prioridades, principios, valores, etc. Esto genera confianza y, por lo tanto, una actitud positiva al sentido de pertenencia".

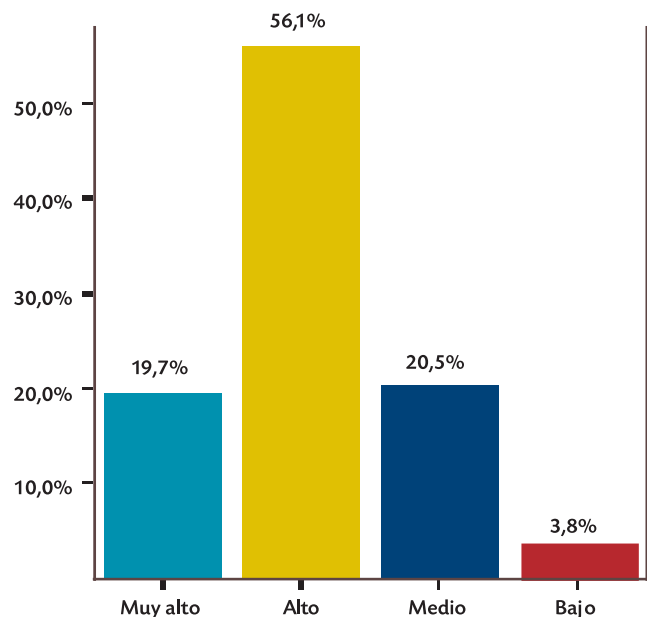
2 Roberto Armiño, *director general de Software AG España*: "Los objetivos generales que debe cumplir la aplicación de una estrategia de comunicación interna profesional y eficaz son básicamente dos: inculcar una verdadera cultura corporativa a los profesionales que trabajan en dicha empresa y retener a los mejores valores".

2 Jesús Acebillo, *presidente del Grupo Novartis en España*: "En Novartis apoyamos el desarrollo de una cultura que favorezca la comunicación y el intercambio de conocimiento, con el objetivo de que todos los colaboradores se sientan partícipes de un mismo proyecto. Potenciamos la comunicación cara a cara a través del desarrollo del liderazgo, involucrando a los gestores para que sean conscientes de su importancia, además de fomentar la comunicación multidireccional".

2 Mario Armero, *presidente de General Electric para España y Portugal*: "La variedad de productos, la multiplicidad de negocios y la dispersidad geográfica implica la necesidad de hacer un esfuerzo personal importante en comunicación interna. Necesitamos que el colaborador de la planta de Cartagena sepa qué hacemos en Bilbao y tenga conocimiento de las diferentes divisiones. Es imprescindible que conozca la compañía para que esté involucrado".

2 Sergio Pastor, *consejero delegado de Applus +*: "Las principales barreras de la comunicación interna son la rapidez de los acontecimientos, la confidencialidad obligada y la resistencia de nuestra sociedad a la implicación en la empresa por considerarla que no es su responsabilidad".

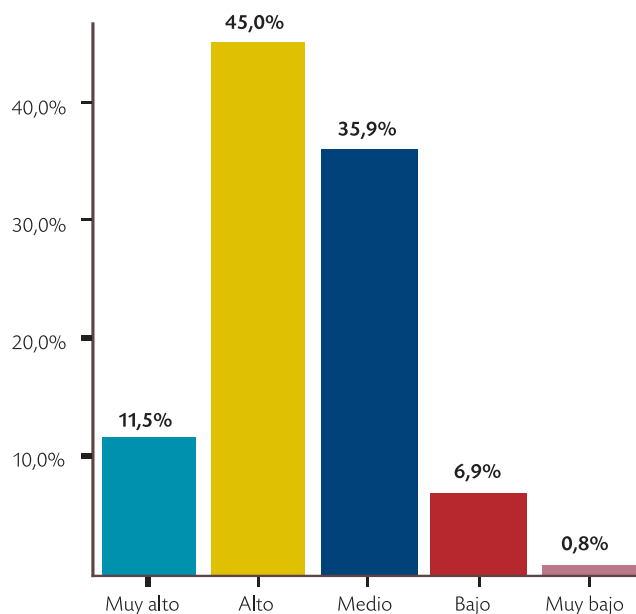
2 Enrique S. Sánchez, *consejero delegado de Corporación Empresarial Once*: "La pertenencia a la organización puede potenciarse a través de una participación activa en el análisis de la situación de la comunicación interna, bien individual, bien colectivamente, que pretenda obtener mejoras significativas".



2 Gabriel Masfurroll, *presidente y consejero delegado de USP Hospitales*: "Permite involucrar a todos los miembros de la empresa, creando conciencia de la responsabilidad compartida y haciendo partícipes, absolutamente a todos, sea cual sea su posición en la escala jerárquica de la organización, de los resultados obtenidos".

2 María Eugenia Girón, *consejera delegada de Carrera y Carrera*: "Hemos definido nuestra misión, visión y valores en colaboración con todas las personas de nuestro equipo que han querido participar. A partir de aquí hemos hecho una presentación compartiéndolo con todo el equipo. Gracias a esta iniciativa hemos conseguido unificar el mensaje para que llegue a toda la plantilla por igual".

### ○ Los empleados tienen un conocimiento de los objetivos de la empresa...



El sentido de pertenencia de los empleados está directamente relacionado con el conocimiento de los objetivos de la organización. Los datos muestran que en el 45% de los casos los empleados tienen un conocimiento alto de los objetivos de su empresa, frente a un 6,9% que afirma tener un conocimiento bastante bajo. Entre ambos extremos se encontraría un 35,9% que estima tener un conocimiento medio de los objetivos de su compañía. Parece, por tanto, que los responsables de comunicación interna de las empresas están cumpliendo con su función de portavoces de la dirección, aunque todavía exista el reto de seguir mejorando e incidir en la asimilación de los grandes mensajes corporativos.

2 Carlos Jaureguizar, *presidente de Heineken España*: "El objetivo final no es tanto que la plantilla esté informada, sino que el empleado, por el hecho de tener información, participe en los proyectos e inquietudes de la compañía, se implique y tome partido común con la organización en los distintos aspectos. La plantilla tiene que sentir a la compañía como algo propio".

2 Isidoro Unda, *consejero delegado de Crédito y Caución*: "Para aumentar la eficacia del equipo humano de Crédito y Caución, éste ha de sentirse identificado e integrado dentro de la organización. Esto sólo es

posible si estamos informados, conocemos su misión, su filosofía, sus valores, su estrategia, nos sentimos parte de ella y, por lo tanto, estamos dispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos".

2 Mario Armero, *presidente de General Electric para España y Portugal*: "Creo que la comunicación interna es estratégica y esencial. En General Electric nos centramos en la visión, los objetivos, logros y valores del negocio. Queremos que nuestra gente sepa quiénes somos, en el más amplio sentido. Por ejemplo, cuando hablamos de logros y resultados, incluimos tanto los económicos como los cualitativos".

2 Juan M<sup>a</sup> Nin, *consejero delegado del Banco Sabadell*: "Si la comunicación interna está mal gestionada, el sentido de pertenencia al equipo, la impresión o información que se puede tener del Grupo, no será la adecuada y entonces, en vez de incentivar, desincentiva".

2 Enrique S. Sánchez, *consejero delegado de Corporación Empresarial Once*: "Mediante la comunicación interna, los trabajadores pueden conocer y estar informados sobre la estrategia y objetivos de la empresa, de las políticas y sistemas de gestión de personas (formación, desarrollo, retribución...), o de lo que sucede en otras áreas de la organización".

## ○ ¿Cuál de los siguientes elementos tiene mayor importancia a la hora de crear marca interna?

El concepto de marca interna se está convirtiendo en un elemento clave de la estrategia de la empresa. De los resultados obtenidos se desprende que en un 34,5% de los casos se considera que la comunicación interna es la que tiene mayor importancia a la hora de crear marca de empleador, seguido por la externa (30,5%) y, muy de cerca, la Responsabilidad Social Corporativa, con un 26%.

2 Carmen Mur, *consejera delegada de Manpower*: "Es la gestión de unos valores ligados a la marca de la compañía que generen sentimientos positivos en los empleados. Es importante ya que te permite retener y atraer el mejor talento en tu organización".

2 José Luis Macho, *director general de Campofrío*: "La marca interna debe ser un compromiso, un vínculo entre la empresa y los empleados, que nos lleve por el mismo camino hacia la consecución de los objetivos marcados por la alta dirección".

2 Xavier Pascual, *presidente de Toshiba*: "En nuestra empresa los empleados se sienten muy identificados con los valores que representa la marca Toshiba (liderazgo e innovación). La confianza en la corporación y en el equipo directivo hace que nuestro ratio de rotación de empleados sea de menos de uno cada tres años".

2 Rafael Villaseca, *consejero delegado del Grupo Gas Natural*: "La marca interna representa la cultura empresarial y vincula, racional y emo-

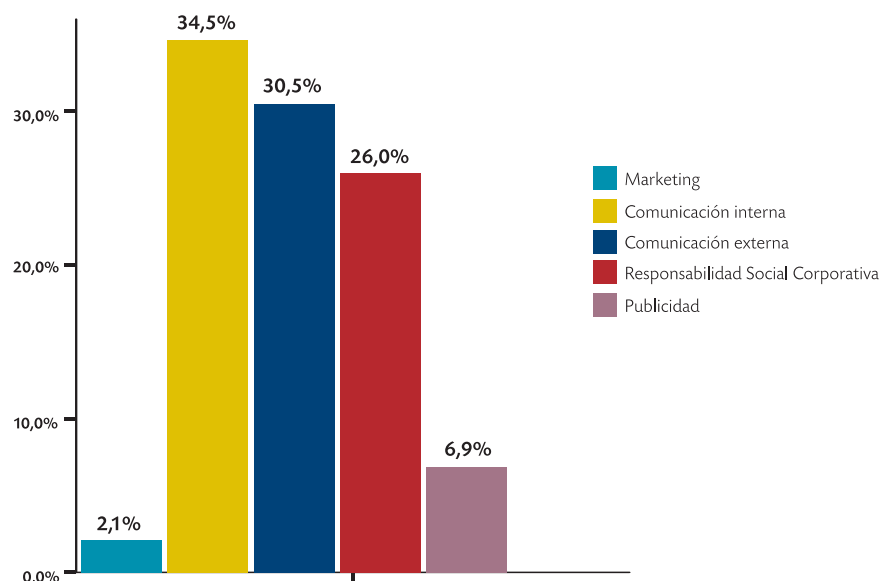
cionalmente, a todos los recursos humanos en torno a la visión y misión empresariales. Es la principal fuente de motivación interna de la plantilla".

2 Jesús Acebillo, *presidente del Grupo Novartis en España*: "Los empleados de una compañía son los principales embajadores de la marca a la que representan. En Novartis contamos con una marca que refleja la misión, visión y valores, en definitiva, nuestra razón de ser".

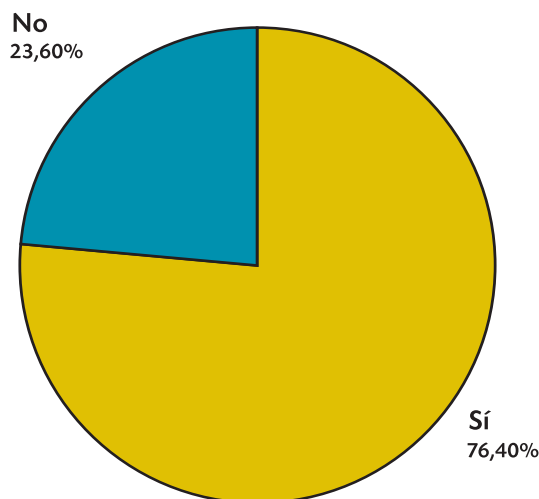
2 Javier Ellena, *presidente de Lilly*: "Hemos puesto en marcha, hace dos años, un programa global muy ambicioso donde hacemos hincapié en que se viva la marca y sus atributos concretos. No queremos (internamente o para el mundo exterior) una campaña de *marketing*; queremos que se vea en cada cosa que hacemos".

2 Sergio Pastor, *consejero delegado de Applus+*: "La marca interna es la plasmación de unos valores que, muchas veces, creemos que sólo se necesitan frente al cliente externo, olvidando a los tuyos".

2 Mario Armero, *presidente de General Electric para España y Portugal*: "En comunicación interna la ética y los valores son muy importantes. Queremos atraer y retener el talento, a los mejores. Para ello necesitamos que exista orgullo de marca interna, que la gente piense: trabajo en una compañía que tiene cosas buenas y que me gusta. Y quiero crecer con esta compañía".



### ○ ¿Tiene su empresa una estrategia de posicionamiento de marca?



2 María Eugenia Girón, *consejera delegada de Carrera y Carrera*: "Hemos trabajado para que haya un lazo entre los valores internos y los valores asociados a la marca, y además los hemos vinculado como conceptos a las letras de nuestra propia marca: credibilidad, alegría, responsabilidad, resultados, equipo, respeto, asumiendo retos; nuestra Y es innovación".

2 Daniel Gavela, *director general de Cadena SER*: "Sin marca interna es difícil sostenerse como marca en un mundo abierto. Uno de los logros de nuestra empresa es que quien ha pasado por ella –habrá excepciones, claro está– sigue sintiéndose, hasta cierto punto, parte de ella y lo incorpora como un activo profesional y personal, incluso cuando la vida les lleva a competir con nosotros".

2 Luis Atienza, *presidente de Red Eléctrica*: "La marca interna vincula emocionalmente a los empleados. Constituye el esqueleto de todas las actuaciones y el cimiento del compromiso. Debe reunir el conocimiento estratégico (lo que los empleados saben realmente de la empresa), la imagen percibida (lo que los empleados consideran que es) y la diferencia (la razón por la que la empresa es más atractiva que sus competidores)".

El 76,4% de las empresas que han participado en este estudio afirma tener una estrategia de posicionamiento de marca frente a un 23,6% que asegura no tenerla. Los datos demuestran que cada vez más las compañías orientan sus esfuerzos a fidelizar a sus empleados y clientes internos.

2 José Luis Macho, *director general de Campofrío*: "Al igual que nuestras marcas son percibidas por los clientes y consumidores como el compromiso de Campofrío de poner en el mercado productos que respondan a sus necesidades y expectativas, la marca interna debe resumir nuestro compromiso con los empleados del Grupo".

2 Roberto Armiño, *director general de Software AG España*: "Una buena marca interna mejora la productividad de los empleados y su satisfacción laboral, reduce la rotación y la pérdida del talento, atrae y mantiene a los profesionales de alto potencial y añade valor de marca de cara al exterior".

## ○ ¿A través de qué medio/canal se consigue hacer llegar los valores vinculados a la marca interna?

Con respecto a los canales por los que se conoce la estrategia de marca, el jefe inmediato vuelve a ser el elemento clave, en esta ocasión de la creación de la marca interna (30,7%), seguido muy de cerca por los compañeros (24,9%), el portal del empleado (18,4%), la comunicación de dirección (17,4%) y la revista (8,6%).

2 Carmen Mur, *consejera delegada de Manpower*: "A través del desarrollo de acciones de comunicación interna pretendemos la plena identificación e implicación de nuestros empleados con los objetivos corporativos. Y a partir de este punto, conseguir que se sientan a gusto y orgullosos trabajando en Manpower".

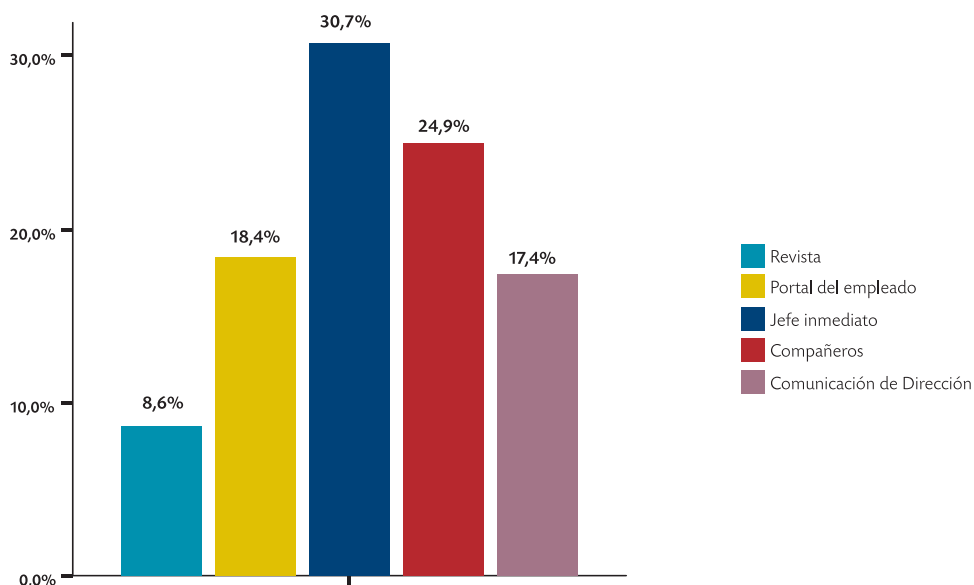
2 Gabriel Masfurroll, *presidente y consejero delegado de USP Hospitales*: "Quisiera destacar que es fundamental rodearse de un equipo con talento e ilusión, que comparta plenamente el proyecto y sin el cual nada sería posible. Personalmente, hago lo posible por crear un ambiente que favorezca el éxito y contagiarlo con firmeza".

2 Josep Santacreu, *consejero delegado de DKV Seguros*: "La mejor manera de transmitir externamente valores de una marca es logrando la convicción en los profesionales de la compañía o de los grupos de interés cercanos. De hecho, nuestro objetivo permanente es que el empleado se sienta orgulloso y a gusto donde está y sienta que está en una compañía que hace las cosas bien, que se toma los temas en serio y por la que merece la pena dedicar parte del tiempo de su vida".

2 José María Aguirre, *presidente del Banco Guipuzcoano y presidente de APD*: "La imagen de marca se traduce en beneficios, no es simplemente una moda. Se ha empezado a difundir lo importante que es tener una buena imagen de marca, que se traduce en muchas cosas, no sólo en resultados: el personal se encuentra contento, está más identificado con la sociedad..."

2 Eduardo Montes, *presidente del Grupo Siemens en España*: "Al iniciar cada ejercicio, celebramos una reunión (kick off) con las primeras y segundas líneas de la compañía para comunicar de primera mano los objetivos y estrategias a seguir en el nuevo año. La información de esta reunión se traslada al resto de la compañía a través de sus respectivos responsables, quienes celebran reuniones similares en su ámbito de competencia como punto de partida para el nuevo ejercicio".

2 Rafael Villaseca, *consejero delegado del Grupo Gas Natural*: "El principal objetivo que debe cumplir la comunicación interna es orientar la actuación de todos los empleados hacia la misión y visión del Grupo, motivándoles y potenciando su identificación e involucración con la empresa".



The image shows three metal pins with circular heads, likely made of stainless steel, resting on a light-colored wooden surface. The pins are arranged in a slightly diagonal line from the top left towards the bottom right. The pin in the foreground is in sharp focus, showing its circular head with a central hole and a small protrusion. The two pins behind it are slightly out of focus. The background is a soft, light blue gradient.

# **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Si en este "IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas" hay alguna conclusión irrefutable es que, en el paso de estos ocho años, desde que iniciamos la investigación en este campo, la comunicación interna se ha consolidado como una herramienta clave en la gestión de las empresas.

En estos años se han asentado los cimientos para pasar de la teoría a la práctica. Sin embargo, aún queda muchísimo camino por recorrer ya que, a medida que avanzamos, también surgen nuevas necesidades.

Si hace unos años los equipos se conformaban con mejorar su acceso a la información, que era considerada una fuente de poder para los pocos que la manejaban, hoy ya no basta con esto. Los colaboradores piden que se pase de informar a comunicar, y ello significa poder participar, el liderazgo de sus directivos más inmediatos y una razón de ser que justifique el por qué dar ese paso, esa implicación de los equipos que diferencia, sin duda, la capacidad de competir de las empresas.

Por ello, este año hemos centrado el estudio en la marca interna y los directivos. Ambos son la clave para la comunicación interna y el canal ideal para hacer de ella la mejor herramienta de gestión en un entorno siempre cambiante.

El estudio nos demuestra que la función de comunicación interna se está profesionalizando. Para ello, por fin las grandes empresas tienen responsables de comunicación interna y empiezan a tener planes de comunicación interna. A lo mejor no son todavía verdaderos planes directores que definan mensajes, estrategias, procesos, acciones y, sobre todo, los olvidados indicadores, pero al menos ya suponen un esfuerzo por empezar a ordenar y definir un compromiso.

Como herramienta, el portal del empleado se consolida de forma indiscutible, como la llave que garantiza que la información fluya, que el poder se reparta y, a la vez que facilite la participación. De herramienta operativa pasó a ser el eje de la comuni-

cación y ahora emprende un nuevo reto: ser un canal de integración y participación.

Los CEO en la empresa son importantes, y mucho, pero en comunicación interna no bastan. Necesitamos a los "intermediarios", aquellos a quienes durante años considerábamos como uno de los problemas en comunicación interna, acusándoles de ejercer de barrera que impedía que la información llegara abajo. Hoy nos damos cuenta de que necesitamos a los mandos intermedios, pero es necesario prestarles ayuda. La responsabilidad, sin apoyo, puede convertirse en una carga que no han de asumir nuestros mandos intermedios. Esto requiere invertir en formación, y no sólo en gestión de equipos, motivación y liderazgo, sino también en habilidades básicas de comunicación en el día a día, que es donde se adquiere la credibilidad y se construye el éxito. Paralelamente, desde el departamento de Comunicación Interna, con el total apoyo y compromiso del CEO, se ha de definir exactamente qué se espera de los mandos intermedios: constituir procesos en los que pueda asumir la labor de comunicar; crear materiales, argumentarios, contenidos que les ayuden; y, por supuesto, asegurarnos de que la comunicación con este colectivo es excelente.

La marca interna, que aglutina los valores, las percepciones, aquello que racionalmente sabemos y emocionalmente sentimos por la compañía, se convierte en algo muy poco estudiado y en lo que sin duda debemos invertir. Si nuestra marca es uno de nuestros principales motores de venta externa, de generar relaciones con nuestro entorno, también debe serlo internamente. Pero se hace necesario empezar por el principio: su definición, medición –qué es lo que de verdad se piensa/siente en los diferentes ámbitos de la empresa–, su comunicación y su evolución.

La marca externa sólo tiene que refrendarse para los diferentes públicos en sus contactos con la empresa o sus productos, como consumidores, como proveedores, como instituciones... Pero en el caso de los empleados de la compañía la relación es continua, de muchas horas, las incoherencias afloran enseguida, por lo que se hace necesario un proyecto muy sólido.

En consecuencia, los grandes retos que se plantean en comunicación interna en los próximos años son:

- 2 Definir la marca interna, y trabajar en su implantación, teniendo en cuenta que en el día a día, en la relación con los compañeros y con los jefes, es cuando de verdad se forman las percepciones.
- 2 Involucrar a los CEO y a los mandos intermedios para que se impliquen compartiendo información, recordando constantemente los objetivos comunes, invitando a la participación activa de todos sus colaboradores y también ESCUCHÁNDOLES, transmitiendo eficazmente sus ideas, inquietudes y propuestas.
- 2 Asentar el papel del Portal del empleado, aumentando la participación y la accesibilidad y desarrollando los espacios comunicativos que den respuesta a los intereses de los colaboradores.
- 2 Investigar, para tomar constantemente el pulso a la comunicación interna, siendo capaz de mejorar continuamente ante las nuevas necesidades y los proyectos que no cuajan.

Para continuar avanzando las mejoras tienen que traducirse en proyectos concretos de trabajo. Por ello planteamos las siguientes recomendaciones:

**1- Promover departamentos específicos de Comunicación Interna y apoyarlos con servicios profesionales cualificados,** con competencias exclusivas en esta función, que contribuyan a la búsqueda del posicionamiento y la visión de la empresa; a la personalidad de la misma. Dotarlos de suficientes recursos económicos para que puedan ser eficaces.

**2- Crear planes estratégicos.** La comunicación no se basa en hacer más o menos cosas, sino en tomar decisiones, adoptar compromisos, crear procesos y herramientas y evaluar su impacto. Para ello hay que investigar, alinear con la estrategia de negocio y medir. Es la única manera de conseguir que la comunicación nos sirva para transformar nuestras compañías al ritmo que requieren estos tiempos.

**3- Convertir la comunicación en una responsabilidad "transversal" de la organización.** Preparar al departamento para coordinar y apoyar a empleados y directivos para que asuman su papel protagonista en comunicación interna. El departamento debe actuar de facilitador, estructurando las funciones de comunicación y prestando apoyo, pero no sustituyendo a quienes deben de asumir el liderazgo interno.

**4- Por tanto, la ejecución y el protagonismo de la comunicación interna debe de recaer en toda la cadena de mando,** asumiendo las responsabilidades como parte del cargo. Para conseguir un mayor compromiso de los directivos se impone un sistema de formación directiva orientado básicamente al desarrollo de habilidades de comunicación.

**5- Conseguir involucrar a los empleados. Sin su participación nada funciona.** El nivel de participación en el diseño y la ejecución de los proyectos de comunicación interna será directamente proporcional al nivel de satisfacción que generen y a su eficacia.

**6- Definir y desarrollar la marca interna,** recordando que su impacto no recaerá sólo en los empleados sino en todos los *stakeholders* de la compañía. Vale la pena dedicar tiempo a saber cuál es, en este momento, nuestro posicionamiento y cuál es nuestro objetivo para conseguir que se sume a nuestra estrategia de negocio.

Todos estos proyectos pasan necesariamente por una implicación de la alta dirección, desarrollando unos valores de comunicación abierta, una mejora de las habilidades ligadas al liderazgo de los directivos de las compañías y una apuesta firme por la utilización y difusión de las redes y tecnologías de la información.

En definitiva, la comunicación interna incide directamente en la gestión de equipos y la motivación del empleado y, por lo tanto, en la consecución de los objetivos y de rentabilidad de las organizaciones. La integración de la comunicación interna en la estrategia de las compañías es fundamental para sobrevivir en un entorno competitivo.

MODELO DE CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA ELABORACIÓN DEL ESTUDIO

### IV Estudio de la Comunicación Interna en las Empresas Españolas

1 ¿Existe la función de Comunicación Interna en su empresa?

- Sí     No (pase a pregunta 5)

2 ¿Cuántas personas integran el área de Comunicación Interna? (En jornada completa)?

*\*En caso de contar con colaboradores en jornada parcial, agrúpelos por tiempo de dedicación hasta completar la jornada y regístrelo como uno solo.*

- 1                       4 a 5  
 2 a 3                 más de 5

3 ¿Cuál es la ubicación del departamento de Comunicación Interna dentro del organigrama?

- Departamento independiente reportando a Dirección General  
 Forma parte del departamento de Comunicación  
 Forma parte del departamento de RR.HH.  
 Otros (especificar).....

4 Habitualmente, ¿qué herramientas de comunicación utiliza?

- Intranet/Portal                       Convención anual  
 Revista digital                         Tablones de anuncios  
 Reuniones aleatorias                 Teléfono de información  
 Manual de bienvenida                 Reuniones con la dirección  
 Revista interna impresa                 Buzón de sugerencias  
 Jornadas de puertas abiertas         Otros (especificar)

5 ¿Dispone de un Plan de Comunicación Interna estructurado?

- Sí     No

6 El sentido de pertenencia de los empleados es...

- Muy alto                       Bajo  
 Alto                               Muy bajo  
 Medio

7 Los empleados tienen un conocimiento de los objetivos de la empresa...

- Muy alto                       Bajo  
 Alto                               Muy bajo  
 Medio

8 En su opinión, los valores que rigen la empresa...

(marque con una x de menor (1) a mayor (7) su grado de acuerdo con la proposición)

	1	2	3	4	5	6	7
Son la base de todas las acciones de la compañía							
Están claramente definidos y escritos							
Son compartidos por todo el equipo							
Son conocidos por todo el equipo							
No están escritos pero están arraigados							
Son demasiado teóricos							
Otros (definir):							

9 ¿Quién o quiénes han sido los máximos responsables de la definición de valores de la compañía?

- CEO (director general, presidente, consejero delegado)  
 Comité directivo  
 RR.HH.  
 Comunicación  
 Mandos intermedios  
 Todos los empleados  
 Otros (definir): .....

10 En su opinión, ¿cuál de los siguientes elementos tiene mayor importancia a la hora de crear marca como empleador?

- Comunicación interna  
 Comunicación externa  
 Responsabilidad Social Corporativa  
 Marketing y RR.PP.  
 Publicidad

11 A su juicio, ¿qué debería mejorar en su política de Comunicación Interna? (marque del 1 (menor) al 7 (mayor) su grado de acuerdo con la proposición)

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
La investigación en comunicación interna					
La estrategia y los objetivos					
Las herramientas y los canales de comunicación					
El compromiso de la alta dirección					
Implicación de los mandos intermedios					
La participación de los empleados					
El papel de liderazgo de los directivos					
Otros (definir):					

## EL DIRECTIVO COMO LÍDER

1 De las siguientes cualidades, señale las 3 que considere más importantes para la dirección del equipo humano en la compañía.

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Motivadora   | <input type="checkbox"/> Receptiva     |
| <input type="checkbox"/> Abierta      | <input type="checkbox"/> Conservadora  |
| <input type="checkbox"/> Emprendedora | <input type="checkbox"/> Comunicativa  |
| <input type="checkbox"/> Empática     | <input type="checkbox"/> Paternal      |
| <input type="checkbox"/> Autoritaria  | <input type="checkbox"/> Participativa |
| <input type="checkbox"/> Cercana      | <input type="checkbox"/> Amigable      |

2 La responsabilidad de los mandos intermedios en Comunicación Interna se refleja en actividades como...

- Reuniones con empleados de área
- Presentaciones en cascada
- Coaching
- Evaluación de desempeño
- Otros (definir):

3 Los mandos intermedios reciben formación en...

- Liderazgo
- Actitud/motivación
- Habilidades en comunicación
- Trabajo en equipo
- Otros (definir):

4 En general, el reto de los mandos intermedios para mejorar la comunicación está en:

Marque de menor (1) a mayor (7) su grado de acuerdo con la proposición

	1	2	3	4	5	6	7
<b>PROCESOS</b>							
Plan de comunicación interna – Mandos intermedios							
Manual para mandos intermedios							
Mensajes clave							
<b>HABILIDADES</b>							
Hablar con impacto							
Escucha activa							
Negociación							
Inteligencia emocional							

5 En su opinión, ¿qué actitudes son las más valoradas en los mandos intermedios de su organización?

(Señale las tres más importantes)

### ACTITUDES

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Fiabilidad     | <input type="checkbox"/> Liderazgo        |
| <input type="checkbox"/> Respeto        | <input type="checkbox"/> Coherencia       |
| <input type="checkbox"/> Flexibilidad   | <input type="checkbox"/> Saber delegar    |
| <input type="checkbox"/> Escucha activa | <input type="checkbox"/> Otros (definir): |
| <input type="checkbox"/> Accesibilidad  |   |

6 En general, el reto de sus directivos para mejorar la comunicación es...

	Sí	No
Aprender a hablar mejor en público		
Ser capaces de exponer sus mensajes con impacto		
Cuidar más su imagen personal		
Comunicar sin enrollarse tanto		
Desarrollar empatía		
Conseguir ser más admirados		
Cuidar más el protocolo empresarial		
Saber controlar su estrés		

7 Un mayor compromiso de los directivos con la comunicación...

	Sí	No
Mejoraría los resultados de la empresa		
Disminuiría el índice de rotación en general		
Ayudaría a retener a los mejores colaboradores		
Mejoraría la percepción externa de la empresa		
Favorecería procesos de innovación		
Haría más rápida la toma de decisiones		

## MARCA INTERNA

1 ¿Tiene su empresa una estrategia de posicionamiento de marca?

- Sí  No

2 ¿A través de qué medio/canal ha conocido la estrategia?

- Revista
- Portal del empleado
- Jefe inmediato
- Compañeros
- Comunicado de Dirección
- Otros: (definir)



**OBSERVATORIO**  
DE COMUNICACIÓN INTERNA  
E IDENTIDAD CORPORATIVA



Instituto  
de Empresa

**CAPITAL HUMANO**

 **inforpress**



**Instituto  
de Empresa**

*Business School*

C/ María de Molina 11  
28006 MADRID  
Tel.: +34 915 689 600  
Fax: +34 914 115 503  
informacion@ie.edu

**CAPITAL HUMANO**

C/ Orense 16  
28020 MADRID  
Tel.: +34 915 566 411  
Fax: +34 915 554 118  
capitalhumano@edirectivos.com



**inforpress**  
G R U P O

**MADRID**

C/ Bueso Pineda 12  
28043 MADRID  
Tel.: +34 915 640 725  
Fax: +34 915 644 487  
inforpress@inforpress.es

**BARCELONA**

C/ Villarroel 214  
08036 BARCELONA  
Tel.: 934 190 630  
Fax: 934 108 696  
central@inforpress.es

**VALENCIA**

Plaza de Cánovas del Castillo 1  
46005 VALENCIA  
Tel.: 963 943 314  
Fax: 963 515 076  
valencia@inforpress.es

**BILBAO**

C/ Campo Volantin 24, 8º  
dpto.2. 48007 BILBAO  
Tel.: 944 132 068  
Fax: 944 131 264  
bilbao@inforpress.es

**LISBOA**

Travessa da Glória 6, 2º  
1250-118 LISBOA  
Tel.: 21-324 02 27  
Fax: 21-347 94 61  
lisboa@inforpress.com