

# **Treball de fi de grau**

## **Títol**

La comunicación interna como herramienta para optimizar los procesos corporativos: el caso de IKEA Badalona

## **Autor/a**

Carlos Jiménez Vega

## **Tutor/a**

Jesica Menéndez Signorini

## **Grau**

Periodisme

## **Data**

01/06/2018

## Full Resum del TFG

**Títol del Treball Fi de Grau:**

La comunicación interna como herramienta para optimizar los procesos corporativos: el caso de IKEA Badalona

**Autor/a:**

Carlos Jiménez Vega

**Tutor/a:**

Jesica Menéndez Signorini

**Any:**

2018

**Titulació:**

Periodisme

**Paraules clau (mínim 3)****Català:**

Comunicació interna, IKEA Badalona, comunicació corporativa, empresa

**Castellà:**

Comunicación interna, IKEA Badalona, comunicación corporativa, empresa

**Anglès:**

Internal communication, IKEA Badalona, corporate communication, company

**Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)****Català:**

El presente estudio pretende analizar los procesos de comunicación entre trabajadores que tienen lugar en IKEA Badalona con el objetivo de hacer una valoración de la eficiencia del plan comunicativo interno de la organización y de su capacidad para diferenciarse de las empresas de la competencia. Este trabajo pone su foco de análisis en los procesos de transmisión de valores corporativos, de formación e información laboral y en el uso de nuevas tecnologías.

**Castellà:**

Aquest estudi pretén analitzar els processos de comunicació entre treballadors que es duen a terme a IKEA Badalona amb l'objectiu de fer una valoració de l'eficiència del pla comunicatiu intern de l'organització i de la seva capacitat per a diferenciar-se de les empreses de la competència. Aquest treball posa el seu focus d'anàlisi en els processos de transmissió de valors corporatius, de formació e informació laboral i en l'ús de noves tecnologies.

**Anglès**

This study aims to analyze the communication processes between workers that take place in IKEA Badalona with the aim of making an assessment of the efficiency of the internal communicative plan of the organization and its ability to differentiate itself from the competing companies. This work focuses on the processes of transmission of corporate values, training and employment information and the use of new technologies.

# AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a Jesica Menéndez, tutora de este trabajo, sus consejos, pautas y guías para ayudarme a enfocar un tema de análisis por el que siempre ha mostrado interés y motivación.

A mi familia, por la inspiración y la ayuda en los momentos difíciles.

A mis compañeros y amigos más cercanos de clase, por compartir ratos de dudas y estrés durante estos últimos años, pero también horas inolvidables de risas y divertimento.

Y por último, a la familia que es IKEA Badalona. A Víctor, a Luís y a Montse por su colaboración, al grupo de Caja Central y a todos aquellos que día tras día se encargan de convertir una empresa en algo tan grande y especial.

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	2
1.1 Presentación .....	2
1.2 Justificación del tema .....	3
1.3 El trabajo por “piezas” .....	3
<b>2. Marco teórico</b> .....	5
2.1 ¿Qué es la comunicación interna? .....	5
2.1.1 ¿Qué tipos de comunicación existen en las organizaciones? .....	8
2.1.2 La comunicación interna en el contexto de una empresa .....	9
2.1.3 Los tipos de comunicación interna .....	12
2.1.4 Comunicación interna y los intangibles: el valor de lo inmaterial .....	13
2.1.5 ¿Cómo se transmite el mensaje? Los canales .....	15
2.2 Comunicación interna en 2018: nuevas tecnologías .....	17
2.2.1 Las redes sociales en las empresas .....	19
2.3 IKEA Badalona .....	21
2.3.1 ¿Por qué IKEA Badalona? .....	21
2.3.2 De las cerillas al imperio del mueble: la historia de IKEA .....	22
2.3.3 Estructura y organización .....	23
2.3.4 Visión, misión y valores .....	25
2.3.5 La comunicación interna en IKEA Badalona .....	27
2.3.5.1 Los canales de comunicación interna de IKEA Badalona .....	27
<b>3. Metodología</b> .....	30
3.1 Definición del objeto de estudio .....	30
3.2 Objetivos del trabajo .....	30
3.3 Hipótesis .....	31
3.4 Metodología de investigación .....	32
3.4.1 Justificación de la metodología .....	32
3.4.2 Presentación de las fuentes .....	33
3.4.3 Procedimientos .....	35
<b>4. Exposición de los resultados</b> .....	36
<b>5. Conclusiones</b> .....	43
<b>6. Bibliografía</b> .....	46
<b>7. Anexos</b> .....	48
<b>8. Índice de gráficos</b> .....	68

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Presentación

Los seres humanos nos comunicamos en todas y cada una de las acciones que realizamos al cabo del día. Lo hacemos a partir de conversaciones, pero también de señales, de símbolos, de mensajes enviados mediante los más novedosos recursos tecnológicos y de incluso el silencio. Todo comunica.

En un mundo en el que el dinero es uno de los elementos que más condiciona nuestra vida y en el que la figura de la empresa es uno de los agentes protagonistas en el sistema económico que nos envuelve, esa comunicación presentada de forma primitiva unas líneas más arriba también juega un papel fundamental. Por ello, todo el contenido del presente estudio va dirigido a analizar cómo la comunicación puede hacer más eficientes todos y cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el interior de una empresa. Procesos que, a la larga, van destinados a obtener un beneficio, mayoritariamente económico, y a superar al resto de organizaciones de la competencia en un determinado sector.

Reuniones, charlas informales entre compañeros, conversaciones por correo electrónico, carteles o interacciones en redes sociales... Todos ellos elementos que, gestionados de forma correcta, pueden optimizar los recursos y las decisiones de una empresa. Elementos que, junto al resto de los componentes de una estrategia o plan comunicativo, serán estudiados en este Trabajo de Fin de Grado a partir de un caso práctico particular: IKEA Badalona, una de las tiendas de la empresa líder mundialmente en decoración y venta de mobiliario para el hogar. Todo ello para poderle mostrar al lector cómo funciona la comunicación interna, concepto clave en este documento, en una empresa del tamaño de IKEA y cuáles pueden ser las consecuencias de su correcta o equívoca gestión. Siempre con el trabajador, protagonista interno de toda organización sea cual sea su cargo, en el foco del estudio. Siempre aportando un grado de análisis novedoso y vigente diferente a todo lo que se ha tratado sobre el tema hasta el momento gracias, por ejemplo, al papel protagonista en una parte del trabajo de las nuevas tecnologías adaptadas al panorama empresarial actual.

## **1.2 Justificación del tema**

Este estudio nace como Trabajo de Final del Grado de Periodismo de la Universidad Autónoma de Barcelona. La comunicación interna ha sido uno de los aspectos comunicativos que más ha llamado mi atención en los cuatro años que he cursado la carrera gracias al interés que me han generado las asignaturas relacionadas con el sector empresarial. Es por ello que, a la hora de elegir el tema de mi proyecto final antes de graduarme, me decanté por la comunicación interna en un intento de limitar o seccionar un apartado de la comunicación que ha supuesto un positivo descubrimiento para mí y al que me gustaría dedicarme de forma profesional en un futuro.

Mi comienzo como empleado en una multinacional, hace aproximadamente dos años, también ha sido un factor decisivo. Poder relacionar los conocimientos adquiridos en la universidad con mi día a día en la empresa, en mi puesto de trabajo, y tener la posibilidad de poder aprovecharlos para mejorar mis tareas y las de mis compañeros en la organización me pareció realmente atractivo.

Por todo ello, la decisión definitiva ha sido la de analizar el panorama comunicativo interno en IKEA Badalona, una empresa consagrada y de un tamaño considerable como para poder analizar una variedad de casos y de situaciones suficiente para ofrecerle al lector la mayor información útil posible.

## **1.3 El trabajo por piezas**

Con la presentación del tema y su justificación ya detalladas, conviene, antes de entrar en los contenidos teóricos y prácticos, exponer brevemente cuál será la estructura por apartados de este estudio para facilitar la asimilación del mismo por parte del lector. Y es que, como cualquier mueble de IKEA, este Trabajo de Final de Grado también está compuesto por distintas “piezas”.

Este Trabajo de Fin de Grado se estructura a partir de cuatro bloques principales. El primero, bajo el nombre de Marco Teórico, pretende reunir todos los conocimientos teóricos, que son fruto de un proceso de documentación previo, necesarios para poder disponer de

---

una base a partir de la cual analizar y entender la parte práctica y de análisis, que comienza a partir del segundo bloque.

Ese segundo apartado recibe el nombre de Metodología y consiste en un desarrollo de los objetivos del trabajo, de las hipótesis que se plantean sobre el tema y de los pasos prácticos llevados a cabo para realizar la totalidad de este estudio, además de una explicación de las diferentes fuentes de las que proviene la información. Una información que, después de ser obtenida, queda expuesta en el tercer gran bloque: la exposición de datos.

Todo ello para llegar al bloque final, las conclusiones. Un apartado que pretende, a partir de los resultados obtenidos, comprobar la veracidad de las hipótesis planteadas y valorar si los objetivos iniciales se han cumplido o no.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 ¿Qué es la comunicación interna?

Teniendo en cuenta el campo de la comunicación interna en términos generales, consideramos el concepto como el conjunto de procesos comunicativos que se llevan a cabo, sea de forma voluntaria o no, en los tiempos y espacios internos que conforman una empresa. Dichos procesos son protagonizados por los agentes o miembros que componen la organización. Para delimitar qué agentes forman parte de todas aquellas acciones que son parte de la comunicación interna podemos utilizar la definición de José Piñuel Raigada, en la que habla de todos aquellos públicos que no son consumidores. Además, y a pesar de que, tal y como hemos visto, hay procesos y protagonistas, la comunicación en el interior de una empresa se da tanto cuando queremos comunicar como cuando no, ya que la no-comunicación también tiene un mensaje.

La creciente evolución de los medios que convierten a las empresas en escaparates de cara a la masa social, tanto a los sectores consumidores como a los que únicamente observan, ha provocado que la comunicación de la empresa hacia el gran público se haya convertido en un factor crucial y diferencial. Únicamente con hacer un razonamiento tan básico como pensar en que la comunicación es la base de todas las relaciones ya podemos llegar a la conclusión de que en una empresa es fundamental, ya que es un ente que interactúa con muchísimos factores de su entorno. Pero, como asegura Francisca Morales, la comunicación interna, la que no se ve directamente desde fuera, también debe funcionar correctamente para alcanzar el éxito y debe trabajar de la mano junto a la comunicación externa para alcanzar los objetivos corporativos previamente marcados.

Limitarse a pensar que la comunicación interna es una herramienta que únicamente traspa información funcional es un error. Este campo de la comunicación pretende informar a los agentes corporativos de tareas, órdenes y otros elementos que hagan más eficientes los procesos productivos. La comunicación interna también es una potente fórmula de transmisión de valores y de mantener a los miembros informados de la situación del grupo, además de un recurso clave en situaciones de crisis que permite combatir la extensión de los peligrosos rumores y, obviamente, el medio que nos permitirá como



empresa hacer llegar a los empleados todo tipo de noticias de interés para los trabajadores y demás agentes relacionados.

Los diferentes ámbitos que la comunicación interna de una organización puede cumplir muestran que en todos ellos existe la opción de que el fenómeno funcione de forma bidireccional y, de hecho, eso es lo óptimo. Tal y como explica Jorge Aguilera (2007), el proceso comunicativo corporativo ha tenido históricamente una tendencia a tratar al cliente como foco principal y, *el apartado interno ha tenido siempre un único sentido: del mando al empleado*. Debido a los cambios sociales, políticos y económicos del último siglo y a sus consecuencias laborales, los agentes internos de las empresas han ganado protagonismo. La opinión de los empleados cada vez tiene más peso y todo ello hace que la bidireccionalidad sea una realidad.

De este hecho evolutivo podemos, por lo tanto, extraer una importante conclusión teórica: la comunicación empresarial tiene dos importantes bloques. El primero sería el de la comunicación externa, vinculado a todos aquellos mensajes que la organización dirige a su entorno comercial. El segundo, tema principal de este estudio, sería la comunicación interna, que a su vez puede clasificarse según sea formal o informal (Hernández Rojas, 2015) . Todo ello, de todos modos, queda desarrollado en profundidad en el apartado 2.1.2 del marco teórico del presente trabajo.

Teniendo en cuenta que este análisis pretende enfocar el tema de la comunicación interna desde un punto de vista de eficacia, eficiencia y diferenciación empresarial, será tan importante transmitir mensajes a empleados que logren que se ejecuten las tareas de forma óptima como entender las opiniones, motivaciones y demandas que los trabajadores pretenden hacer llegar a sus superiores. Todo ello, requiere, tal y como explica Marta Mimoso (2013), un proceso formativo que convierta en competentes a quienes participan en el proceso comunicativo interno de la organización ya que *los trabajadores son los portavoces más fiables y creíbles*, y por lo tanto son un valioso indicador de si el funcionamiento general o de un departamento en concreto es el adecuado. Lo que éstos transmitan a sus propios superiores, a sus compañeros de trabajo o incluso al resto de personas de su entorno externas a su profesión generará relaciones comunicativas que afectarán al desempeño de sus labores en la organización, al funcionamiento interno de la empresa y a la imagen que ésta proyecte al público externo.

Después de haber delimitado el concepto de la comunicación interna y de haberlo abarcado teóricamente definiendo algunas de sus principales características y consideraciones, no podemos olvidarnos del encuadre en el que vive este fenómeno. La comunicación interna es una de las piezas que componen el ámbito de la comunicación empresarial u organizacional. Un ámbito siempre existente, de forma voluntaria o no, desde la primera organización creada en la historia de la humanidad, y del que a partir de los años setenta (Jorge Aguilera, 2007) se han desarrollado teorías y se han hecho análisis que lo han llevado a la consideración que hoy en día tiene: una realidad que debe ser cuidada al máximo para alcanzar los objetivos marcados. Con la implantación de la sociedad de la información y con la consolidación de los recursos que la han hecho evolucionar hasta la actualidad, se implantó en Europa y en Estados Unidos el impulso conocido como el *Desarrollo Organizacional*, del que Jorge Aguilera destaca los trabajos de estudio del valor de la comunicación en las empresas de teóricos como Homs Quiroga o Fernández Collado.

Sin olvidar la definición que abría este apartado del marco teórico, León Vergara añade que la comunicación interna tiene una clara *función de soporte y de apoyo al proyecto corporativo*. Para Piñuel (1997), además, este sector de la comunicación empresarial, de ese gran ámbito formado por todos los procesos comunicativos vinculados a la empresa, depende de tres importantes ejes o pilares asociados a las relaciones en el interior de la organización:

- Las relaciones estrictamente profesionales: están ligadas a la actividad productiva de la corporación, nacen, se forjan y se mantienen durante más o menos tiempo a partir de roles, normas o guiones preestablecidos.
- Las relaciones de convivencia: está formada por todos aquellos procesos comunicativos de carácter informal entre trabajadores. Se llevan a cabo tanto en los despachos o almacenes como en las salas de descanso o en los vestuarios, ya sea dentro o fuera del horario de trabajo de los agentes que lo protagonizan. Debemos tener en cuenta que este pilar también influye en los resultados de la empresa.
- Las relaciones de identidad asociadas a la cultura de la empresa: se basan en aquellos hábitos para la relación que ya están estipulados en cada empresa y que generan a los miembros de la organización sentimientos de pertenencia o exclusión mediante encuentros con otros miembros o la opción de dar a conocer o no opiniones y expresiones.

## 2.1.1 ¿Qué tipos de comunicación existen en las organizaciones?

Tal y como avanzamos en el anterior apartado, podemos intuir que la comunicación en el mundo empresarial tiene dos corrientes o naturalezas distintas que, a pesar de no compartir las características que las definen, se coordinan y se complementan de forma directa. La principal distinción entre la comunicación empresarial externa y la interna es el público al cual se dirige y del cual recibe el *feedback*. Este factor provoca que, aunque exista esa coordinación entre ambas y aunque sean herramientas para alcanzar el mismo objetivo general de la organización, tengan funciones y objetivos diferenciados. Entrando a buscar una definición para cada uno de estos dos tipos, podemos concluir que, según Julián Mesa Martínez (2010), *la comunicación externa se define como el conjunto de acciones informativas que la empresa dirige a los actores y agentes exteriores a la misma, desde los consumidores y proveedores, hasta los inversores o la sociedad, con el objetivo de generar, mantener o reforzar las relaciones entre la compañía y los diferentes públicos.*

Todos estos agentes de fuera de la organización cuya actuación afecta al devenir de la empresa reciben el nombre de *stakeholders* y comunicativamente nos interesan como empresa por, además de motivos económicos, de aprovisionamiento o de leyes, entre otros, son los destinatarios del mensaje que la empresa lanza con el objetivo de proyectar una imagen favorable que logre una reputación positiva.

A pesar de ya haber definido la otra rama de la comunicación corporativa, la comunicación interna, y de utilizar el desarrollo teórico de Piñuel (1997) con el que comienza el marco teórico de este trabajo, la definición que encontramos en el libro de Horacio Andrade (2005) también nos es útil para entender su diferencia con la comunicación externa ya explicada. En su obra, Andrade la explica como *el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.* Podemos ver como en esta explicación aparecen conceptos como la motivación o la integración de los públicos internos con el ente empresarial, algo que es de gran interés y que cada vez tiene más valor, como veremos próximamente en otro de los apartados del marco teórico.

Vistas las dos ramas de la comunicación empresarial, las definiciones de ambas y el desarrollo de las características que le dan a la de la comunicación interna un valor tan grande como para ser el eje vertebral del presente estudio, podemos ya hacer un enfoque concluyente y global de lo que es la comunicación empresarial. Y es que, vistos las dos partes que la componen, llegamos a la conclusión de que la comunicación organizacional es todo aquel acto de comunicación, sea voluntaria o no y se produzca mediante cualquier forma de expresión, incluso el silencio, que la empresa tiene con sus públicos internos o externos.

## **2.1.2 La comunicación interna en el contexto de una empresa**

Después de haber definido los conceptos de comunicación empresarial, de comunicación externa y de comunicación interna en relación al mundo corporativo, el trabajo se adentra en las funciones de este último fenómeno con el objetivo de entender hasta qué punto una buena estrategia interna puede diferenciarnos de la competencia y hacernos más eficientes y efectivos. Como veremos a continuación, de entre todas estas funciones destacan la información sobre actividades y tareas, la consolidación de la cohesión de los equipos y la gestión de los intangibles, algo que veremos más adelante en otro de los puntos del marco teórico y que tiene un fuerte vínculo con la proyección de reputación y de una imagen que nos beneficie como organización.

Como ya hemos visto, todos estos ítems han ganado valor y peso con el paso de las décadas y en el pasado no se trabajaban como en la actualidad. En el libro *Comunicación interna* (2007) podemos leer frases como *cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar un mejor desempeño y promueve la satisfacción en el trabajo. Los empleados conocen mejor su función en el trabajo y se sienten más comprometidos con él.* Con el cambio de tener a los públicos externos como únicos y principales protagonistas de la actividad de una empresa a equiparar los públicos internos a todo ello ha quedado demostrado que los trabajadores se sentirán más comprometidos con la organización, tendrán una mejor

relación con sus compañeros y entenderán de forma más clara sus labores si se mantiene una buena comunicación con ellos.

Pero, si el descubrimiento de todas las consecuencias positivas de cuidar la comunicación interna se han descubierto en este último siglo, ¿cómo fue el proceso de evolución y de pasar de tener a esos *stakeholders* como meta comunicativa a equiparlos a nuestros propios empleados? El escritor Justo Villafañe (2006) destaca dos momentos clave previos a la situación actual:

- La hegemonía de la comunicación de marketing: se dio a finales de los años 80 y a principio de los años 90 y significa el primer cambio de mentalidad mediante el cual la intención de venta sea cuales sean las consecuencias queda atrás. Se utilizan métodos para generar atracción a través de una sutileza acentuada en la publicidad, principalmente.
- El surgimiento de la imagen corporativa: en la segunda mitad de los años 90 se hace otro acercamiento a considerar crucial el concepto de la comunicación interna. Las empresas comienzan a buscar una proyección positiva de su forma de actuar como organización a través de procesos internos.

Todo ello desemboca en el momento que hoy vivimos, que se comenzó a consolidar a principios de los 2000. Los intangibles, que veremos próximamente, y la capacidad de generar valor más allá del producto le dan a la comunicación interna el creciente valor que hoy en día se le da en el panorama corporativo. Y es que, a través de este fenómeno, las empresas buscan ser sostenibles, éticas o comprometidas con el medio y la sociedad, y todo ello también puede diferenciarlas de sus competidores. Son muchas las campañas que las organizaciones realizan para hacer notorio ese compromiso, pero la necesidad de que la comunicación externa y la interna vayan de la mano y estén coordinadas entra aquí en juego. No solo basta con llevar dichas campañas a cabo: también es necesario que realmente los empleados se sientan identificados con ellas para que sean reales y de calidad. Las consecuencias de que todo ello no sea así pueden apreciarse con un ejemplo práctico como es el escándalo de las emisiones de Volkswagen en 2015 (Miguel Ángel Méndez, 2015)

La EPA (Agencia de Protección Medioambiental de Estados Unidos) descubrió en 2015 que la empresa automovilística alemana había manipulado los indicadores de emisiones de CO2 de las pruebas de contaminación que debían superar sus vehículos para poder comercializarse. Sólo en España, cerca de 600.000 vehículos estaban afectados, al igual

que decenas de millones de coches con motor Volkswagen del resto del mundo. El escándalo destapó la realidad de una empresa que se había dedicado a falsear los datos de dichos automóviles para superar los límites impuestos para circular en carretera y que, además, utilizaba esa “mentira” en la publicidad que hacía de sus coches, certificando que contaminaban poco y que eran una buena opción en cuanto a baja emisión de gases contaminantes. El hecho tuvo efectos demoledores para la compañía: cerca de 4.300 millones de pérdidas, una caída drástica en bolsa, descenso de las ventas y pérdida de la confianza del consumidor. Todo ello, evitable si Volkswagen hubiese optado por otro camino y hubiese apostado por inculcar los valores medioambientales que se mostraban a través de su publicidad a la parte de su plantilla que se encargó de la manipulación pensando únicamente en los beneficios económicos.

El libro *Comunicación Interna* (2008) detalla cuáles son las funciones y objetivos comentadas en la introducción de este apartado del marco teórico:

- Como objetivo principal de la comunicación interna en una empresa encontramos la meta de establecer y consolidar un conjunto de procesos que permitan la transmisión de información que, a su vez, sea útil para alcanzar los objetivos generales o de departamento de la organización.
- La comunicación interna busca crear y mantener relaciones entre las personas que forman la empresa con el objetivo de fomentar el trabajo en equipo.
- La comunicación interna debe garantizar la transmisión básica y común que diferencia e identifica a la empresa: cultura empresarial, objetivos globales, etc.
- Mediante toda esa información correspondiente al carácter de identidad de la organización debe lograr motivar a los trabajadores, implicar a toda la plantilla, mejorar actitudes o formas de actuar que no sumen, mejorar la productividad, la confianza y generar un lugar de trabajo agradable.
- A través de la comunicación interna se deben reconocer los méritos de los miembros, sea cual sea su posición.
- Mantener la coherencia empresarial y reforzar los valores y conductas de liderazgo.

Todas las funciones y necesidades expuestas y que la comunicación interna debe abarcar en una organización son compatibles con la bidireccionalidad ya presentada en este trabajo. Es fundamental que todos los miembros de la organización, sea cual sea su experiencia y lugar de trabajo, puedan aportar su opinión para mejorar en determinados ámbitos y se

refuerce su sentimiento de pertenencia al ser escuchados. Es lo que se conoce como escucha activa aplicada al panorama corporativo, un fenómeno que Francisco Lucotti (2016) utiliza para comparar la situación de una conversación ideal entre dos personas que dejan hablar y aportan en un clima en el que no haya obstáculos comunicativos con la relación entre un trabajador y su superior, alguien que no sólo le dirige y ordena sino que también atiende a sus demandas y propuestas.

### **2.1.3 Los tipos de comunicación interna**

Tal y como hemos visto, la comunicación organizacional puede clasificarse en función del público al cual va dirigida. Uno de esos ámbitos es el fenómeno que vertebra este estudio y también puede clasificarse dependiendo de conceptos como el canal que se utiliza, el sentido, los cargos de los agentes que participan o el estilo formal o informal que acompaña al mensaje. Rafael Muñiz (2018), expone cuáles son esos subtipos dentro de la comunicación interna:

- Comunicación interna horizontal: proceso comunicativo que se produce entre personas con una jerarquía igual y una misma responsabilidad dentro de la organización. Un ejemplo de este tipo de comunicación interna podría ser una reunión entre dos jefes de departamento de una empresa.
- Comunicación interna vertical: proceso comunicativo que llevan a cabo personas de diferentes jerarquías y responsabilidades, desde altos cargos directivos hasta los empleados de nivel básico en la organización. La comunicación interna vertical puede ser descendente o ascendente, dependiendo del sentido del proceso comunicativo. La comunicación descendente sería aquella en la que el mensaje lo emite la persona con un cargo y una responsabilidad superior y en la que el receptor es alguien con un nivel jerárquico inferior. La principal función que este tipo de comunicación abarca es la de informar sobre tareas o actividades que los empleados deben llevar a cabo, también conocido como órdenes. El otro tipo, que recibe el nombre de comunicación ascendente, se caracteriza por lo contrario. El proceso funciona desde la base de la organización hasta los cargos de la empresa y está estrechamente relacionado con las sugerencias o las críticas, claves para poder mejorar disfunciones.

Además, todos estos subtipos, a su vez pueden ser formales o informales, algo que se diferencia en la obra *Comunicación Interna* (2008). La comunicación interna formal es

aquella que requiere determinados pasos burocráticos antes de producirse. Sigue pautas predeterminadas que la empresa marca de forma inicial porque así considera que el proceso comunicativo será efectivo y de éxito. Por su parte, la comunicación interna informal es la que no requiere trámites y que puede ser tanto inmediata como improvisada. Se trata del tipo más variado en cuanto a posibles situaciones. Desde una conversación en el vestuario hasta una cena entre compañeros de empresa, pasando por cualquier interacción en el propio lugar de trabajo. Normalmente, este tipo de comunicación interna va acompañado del fenómeno del rumor, algo que suele acarrear consecuencias negativas para la organización y que se combate evitando la falta de emisión de información desde la cúpula organizacional o evitando la emisión de información innecesaria.

#### **2.1.4 Comunicación interna y los intangibles: el valor de lo inmaterial**

Tal y como ya hemos visto en el presente trabajo, Vilafañe (2006) separa en su obra las diferentes etapas de consolidación de la comunicación interna y habla del creciente valor que se le otorga a los intangibles con la llegada del siglo XXI. Antes de entrar a analizar los motivos que los hacen, a día de hoy, un factor diferencial entre empresas y por qué son alcanzables mediante procesos comunicativos internos efectivos, debemos entender qué son realmente los intangibles. Según el Plan General de Contabilidad<sup>1</sup>, son aquellos activos de los que dispone la empresa que, a pesar de no tener apariencia física o material, generan valor para la organización. Por lo tanto, a pesar de no ser perceptibles sensorialmente, se pueden cuantificar de forma económica e influyen tanto en el día a día de la corporación como en sus procesos productivos y estructurales.

Según Xavier Sales (2016), *los recursos intangibles representan, en comparación con los tangibles o materiales, una fuente superior de diferenciación y ventaja comparativa, a pesar de la dificultad que implica su valoración económica*. El Dr. Sales destaca, entre todos estos recursos, el conocimiento de las tareas, la confianza entre empleados, la capacidad de gestionar nuevas situaciones, las rutinas organizacionales, las capacidades científicas, de innovación o de relación con otros agentes internos o externos, la innovación o la

---

<sup>1</sup>El Plan General Contable o Plan General de Contabilidad es el texto que regula la actividad económica de las empresas españolas y en él encontramos un glosario con todo tipo de información acerca de conceptos básicos en la actividad de las organizaciones.



reputación. Son difíciles de imitar o copiar por la competencia, permiten el intercambio de conocimientos -algo que no permite una máquina, por ejemplo, ya que es caduca y sólo sirve para unas funciones en concreto-, y por lo tanto hacen que sea posible que se cree conocimiento adicional cuando dos o varios trabajadores interactúan.

Todos los recursos destacados por Sales, pueden ser englobados por los tres conceptos que Benavides (2001) considera principales, estructurales y que rigen al resto. Además, estos tres intangibles que a continuación serán expuestos son los que acabarán determinando el nivel de diferenciación empresarial, en función de, en gran parte, cómo los comunicamos a nuestros públicos internos.

*Los tres intangibles principales son:*

– La **identidad corporativa**: en una empresa, encontramos diferentes tipos de identidad.

– *Identidad verbal: en términos generales, podríamos decir que es el nombre de la organización.*

– *Identidad visual: todo aquello que tiene relación con aspectos gráficos, desde el logotipo hasta el tipo de letra que se utiliza pasando por los colores de la marca.*

– *Identidad ambiental: se refiere al lugar en el que la empresa está instalada.*

*Identidad de conducta: las pautas de comportamiento que la organización sigue en cada uno de los casos o situaciones que le pueden afectar de forma directa o indirecta.*

– La **cultura corporativa**: es todo aquello que comparten las personas que trabajan en la misma organización y, para comprenderse de una forma más sencilla, podría equipararse a las costumbres, tradiciones y formas de vivir que tienen los ciudadanos en una sociedad concreta. Dentro de la cultura corporativa encontramos conceptos fundamentales como los valores -principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa-, la misión -nuestra labor o actividad en el mercado, nuestra razón de ser- y la visión -las metas que la organización se marca para el futuro-.

– **La comunicación corporativa**: tal y como el apartado teórico que hemos utilizado para definirla y clasificarla nos ha mostrado, este recurso no es únicamente una herramienta para informar y transmitir órdenes. La comunicación corporativa también genera valor y nos permite trasladar a públicos internos y externos lo que la empresa es, lo que la empresa quiere ser y, a su vez, también nos sirve para variar lo que otros creen que somos o la imagen que tienen de nuestra organización.

## 2.1.5 ¿Cómo se transmite el mensaje? Los canales

Vista la utilidad teórica de la comunicación interna en una organización y teniendo en cuenta que más adelante la analizaremos desde un punto de vista práctico y adaptado, es necesario saber qué medios tenemos para llevarla a cabo. Los canales, desde el campo de la comunicación, son las vías o herramientas de las que disponemos para poder ejecutar una acción comunicativa concreta y las diferentes estrategias que la empresa prepara para diferenciarse.

El abanico de canales a los que opta una organización para elaborar sus planes estratégicos o para llevar a cabo acciones concretas es extremadamente amplio y depende, además de lo ya utilizado hasta el momento, del grado de originalidad y de innovación por el que apueste el equipo gestor de la comunicación en cada empresa. A pesar de ello, todos pueden clasificarse de forma genérica en función de su naturaleza. Según Francisco Penalba (2012) , podemos agrupar los diferentes medios en tres bloques: canales orales, canales escritos y canales multimedia, que dependen de medios tecnológicos y son los que permiten a estos equipos gestores de los que se habla unas líneas más arriba la capacidad de innovar y de crear nuevos canales.

Aprovechando el contenido del libro de Piñuel (1997) a continuación se muestra un listado de los principales canales internos formales utilizados en las organizaciones:

- **Carteles informativos:** se trata de elementos informativos de carácter físico que permiten una gran polivalencia, ya que se pueden ubicar en cualquier lugar visible para los empleados y en el que se pueden informar aspectos tanto a largo como a corto término.
- **Correo electrónico:** a día de hoy, en medianas y grandes empresas principalmente, es el canal más utilizado. Supera barreras geográficas, es barato y permite conectar a grandes grupos de personas de forma online.
- **Revista institucional:** es un medio utilizado principalmente en grandes empresas y multinacionales. Suele tener una periodicidad mensual o incluso trimestral y, a pesar de que su objetivo principal es el de informar, también nos permite fomentar recursos intangibles y potenciar el sentido de pertenencia de los públicos internos.
- **Web comercial de la empresa:** a pesar de que las webs comerciales tienen un claro enfoque dirigido a los públicos externos, también permiten a los trabajadores conocer cuál es la situación de la organización, que ofrece en un momento concreto o de qué puede beneficiarse el cliente o consumidor para el que va dirigida su actividad laboral.

- **Intranet:** Según Gustavo Gretter (2011) , *una Intranet es un sitio web interno, diseñado para ser utilizado dentro de los límites de la compañía. Lo que distingue una Intranet de un sitio de Internet, es que las intranets son privadas y la información que en ellas reside tiene como objetivo asistir a los trabajadores en la generación de valor para la empresa.* El tipo de información que se podría encontrar en ellas sería parecida a la de los carteles o tabloneros informativos, pero la ventaja que tiene una Intranet es que con acceso a Internet superamos las barreras de lugar geográfico y tiempo: cualquier empleado puede acceder a ella sin necesidad de estar en el lugar físico de trabajo y en el momento en que la información está colgada.
- **Redes sociales:** a pesar de que las clásicas redes sociales también permiten tener grupos o páginas privadas en las que publicar actualidad -principalmente lúdica e informal- existen redes sociales creadas única y exclusivamente para su uso entre empleados. *Yammer, Beezy o Bluekiwi* son ejemplos de este tipo de plataformas.
- **Buzón de sugerencias:** Se trata de uno de los canales de comunicación ascendente más antiguos y permiten a los altos cargos conocer las demandas de los empleados, además de sus propuestas de mejora. En la actualidad, cada vez más se opta por incluirlos de forma virtual en Intranets o a través de encuestas por correo electrónico.
- **Newsletter corporativo:** igual que el buzón de sugerencias, el newsletter cada vez más es un canal online, aunque su origen es de carácter físico -en este caso impreso-. Es un resumen de actualidad, de los hechos más destacados que tienen relación con la empresa. Podríamos compararlo a un periódico informativo exclusivo de la organización.
- **Manual de la empresa y información financiera:** estos canales son documentos que están formados por información de la estructura de la empresa. Puede contener datos históricos, de plantilla, organigramas, balances, cuentas o resultados del beneficio económico anual de la organización.
- **Materiales multimedia:** a pesar de ser un canal variado y con multitud de opciones y vías, comprende todo aquello que la organización utiliza para formar e informar exclusivamente a los públicos internos que se han unido recientemente. El enfoque que se utilice de este canal puede ser variado: desde presentaciones Power Point con lo más destacado sobre el puesto que se ocupará hasta reuniones o dosieres impresos.
- **Libro de estilo:** tiene que ver con todo lo relativo a contenidos que la empresa dirija tanto a sus públicos internos como a los externos. Tipo de letra, colores, logos, iconos, etc.
- **Reuniones:** probablemente el canal más primitivo y explotado, pero el más efectivo a la hora de transmitir lo que nuestra acción comunicativa pretende desde el principio. Las

barreras tecnológicas inexistentes no impiden que la información pueda llegar alterada y pueden producirse en multitud de situaciones.

## **2.2 Comunicación interna en 2018: nuevas tecnologías**

En el bloque introductorio del presente trabajo se explica que este estudio pretende analizar la comunicación interna en las empresas aportando modernidad y actualidad. El resto de apartados del marco teórico cuentan con ese componente, pero la faceta más vigente del tema vertebrador la encontramos en este punto 2.1.7. La constante evolución tecnológica y su aplicación al mundo de la productividad, del trabajo y de la empresa provoca que, como el resto de actividades que se llevan a cabo en lugares de empleo, la comunicación también se vea afectada.

Son cada vez más las corporaciones que optan por adaptarse a su entorno tecnológico e innovar, a pesar de que, obviamente, se trata de una apuesta que depende de los recursos de los que se dispongan y en prácticamente todos los sectores también encontramos empresas que funcionan con el plan comunicativo interno que se ideó cuando fueron creadas. Pero, ¿por qué puede ser beneficioso para nosotros, teniendo como objetivo diferenciarnos de la competencia, innovar y apostar por las últimas tecnologías en nuestras actividades comunicativas dentro de la empresa? Según Recalde Viana (2005), las empresas que apuestan por todo ello son más capaces de anticipar riesgos y generan un terreno fácil para adaptarse a cambios futuros y a nuevos procesos organizacionales.

Además, que las empresas apuesten por tecnologías “modernas” en sus procesos productivos y comunicativos atraerá en un mayor grado a los jóvenes profesionales, formados en las últimas décadas en este tipo de soportes y recursos.

Un estudio empírico de Salazar Vargas (2009) concluye que las empresas que optan por recursos novedosos y últimas tecnologías favorecen los procesos de comunicación ascendente, mediante los cuales los empleados pueden hacer llegar a sus superiores mensajes fieles a la realidad que se vive en sus puestos de trabajo y que permiten conocer qué problemas habrá que resolver. Además, según el estudio, también permiten que sea más fluida la comunicación entre las diferentes áreas que conforman la organización y

reducen a la mitad el tiempo que tarda la información a llegar del emisor hasta el receptor, por lo que también se ve beneficiada la parte de la optimización.

Pero, vistos todos los beneficios de invertir capital financiero y humano en tener los últimos recursos tecnológicos, ¿cuáles son concretamente esas tecnologías de las que se habla en este apartado? Gran parte de la respuesta la encontramos en el punto en el que se han desarrollado los canales. A pesar de ello, no todos los recursos o posibilidades expuestas tienen el atributo de *tecnologías modernas*.

Considerando la situación actual en cuanto al panorama empresarial general y según Álvarez de Cienfuegos (2015), podemos destacar las siguientes tecnologías modernas y Tecnologías de la Comunicación y la Información (TIC) por lo extendido de su uso a día de hoy:

– **Videoconferencias:** en el apartado del trabajo en el que se desarrollan los diferentes canales protagonistas en la comunicación interna de una organización se tratan las reuniones desde un punto de vista general. En empresas con distintas sedes es frecuente el uso de las videoconferencias para llevar a cabo dichas reuniones. *Skype* es la herramienta más extendida y permite conectar la imagen y la voz de personas con mensajes por transmitirse desde puntos geográficos muy diferentes.

– **La nube:** A nivel cliente o consumidor de servicios en red, recursos como Dropbox o Google Drive son cada vez más utilizados para poder compartir conocimientos con otros usuarios y guardar contenidos en la red, sin necesidad de soportes físicos propios. En el panorama organizacional, se ha extendido el uso de estas plataformas aplicadas a las necesidades de una empresa. Suelen estar acopladas a la propia Intranet de una empresa y permiten a todos los empleados o a los que tienen acceso a un contenido en particular disponer de información que otro trabajador pública. Uno de los beneficios de esta nueva tecnología es que presenta un escaso coste de mantenimiento, que suele ir vinculado al propio coste de mantenimiento de la Intranet, que también podría considerarse una tecnología moderna.

– **Dispositivos inteligentes:** el paso del teléfono móvil al *smartphone* no únicamente se ha producido en nuestro entorno social, y es que también ha tenido consecuencias en el ámbito empresarial. Proporcionar dispositivos con acceso a la red y capacidad de instalar aplicaciones múltiples a los trabajadores es una apuesta útil de cara al factor y a las labores comerciales, pero también para emitir y recibir información entre los empleados. Las *tablets*

o los *smartphones* tienen las mismas funciones que un PC y además son móviles y más ágiles.

– **Redes sociales corporativas:** probablemente son el recurso más en auge a nivel interno, algo que es un claro reflejo del potente elemento en el que se han convertido plataformas como Twitter, Facebook o Instagram en nuestra sociedad. A nivel organizativo, tal y como hemos visto en el apartado de canales, funcionan con una dinámica similar a estos títulos tan populares, aunque han sido creadas pensando en el día a día de una organización que vive de sus procesos productivos. En las siguientes líneas se lleva a cabo una profundización de esta realidad cada vez más importante en el mundo corporativo.

## 2.2.1 Las redes sociales en las empresas

Las redes sociales tal y como meros usuarios de Internet las conocemos atraen cada mes más de 100 millones de visitantes, según datos oficiales de las propias plataformas. El fenómeno Web 2.0 crece a pasos agigantados y, desde que se consolidó, las empresas también quisieron ser protagonistas y sacarles provecho. En el ámbito social personal, Facebook puede relacionarnos con gente a través de la pantalla, nos permite compartir contenidos con otros usuarios y, de algún modo, nos otorga presencia social o humana. Pero, ¿qué pueden aportar plataformas similares a una organización que busca tramar una red comunicativa eficiente entre sus integrantes que le de ventaja competitiva respecto a otras empresas?

Según Beatriz Escobar Sanz, la respuesta a esta pregunta la determinan tres conceptos clave: comportamiento, persona y ambiente. Las redes sociales sí pueden beneficiar a la organización, y no lo hacen por ser un canal más eficaz que otro de tipo físico. El valor de estas plataformas tiene mucho más que ver con la capacidad de generar un ambiente distendido entre los empleados, en el que puedan sentirse cómodos con el resto de miembros para fortalecer así su sentimiento de pertenencia al grupo. Todo ello facilita comportamientos proactivos hacia las tareas de cada uno dentro de la empresa, algo que beneficia directamente los propios procesos productivos.

Pero para que todo ello funcione, la empresa no puede poner la plataforma que se usará a disposición de los empleados y no actuar esperando el éxito. Según Escobar Sanz, es necesario realizar un análisis previo del perfil de la organización, ya que la estrategia a

llevar a cabo a través de la red social será personalizada y dependerá de cómo los expertos en comunicación interna guíen la actividad del resto de empleados que utilicen este novedoso recurso.

A pesar de que potencias como Facebook ya han ideado secciones destinadas únicamente para empresas, el abanico de redes sociales especializadas únicamente en el uso interno en empresas es cada vez más grande. Según un artículo de El Comercio (2017), el éxito de las más utilizadas en la actualidad recae sobre factores como la integración técnica en el resto de sistemas de la empresa, la generación de datos estadísticos que informen sobre si se cumplen o no los objetivos, la facilidad y sencillez de uso para los usuarios o la capacidad de que la propia organización personalice en función de sus necesidades.

Julio Tinaquero (2014) elaboró para la agencia de comunicación española Best un informe sobre las redes sociales internas con más presencia en el mercado empresarial. Los títulos se presentan a continuación:

- **Yammer:** la más sencilla e intuitiva, por lo tanto la más fácil para implantar en empresas que quieran aventurarse a utilizar este recurso para su estrategia de comunicación interna. Pertenece a Microsoft y dispone de versiones gratuitas y otras de pago.
- **Sharepoint:** se trata de otra red social corporativa que también pertenece a Microsoft y en cuanto a las posibilidades que ofrece sería el paso siguiente a Yammer. Tiene un carácter más profesional.
- **Salesforce Chatter:** según Tinaquero, estamos ante la plataforma más trabajada y que más posibilidades ofrece a las organizaciones que apuestan por ella. Permite una integración prácticamente total con los sistemas de la empresa pero como punto en contra encontramos que el precio por su uso es elevado.
- **IBM Connection:** podría definirse como una mezcla entre Facebook y LinkedIn y ofrece una enorme versatilidad para gestionar flujos de trabajo dentro de la empresa.
- **Zyncro:** es la red social corporativa creada en España de más éxito y uso. Funciona a partir de la integración de otras aplicaciones o “parches” que la organización puede ir añadiendo en función de lo que quiera ofrecerle a sus trabajadores usuarios.
- **Google App for Business:** es la plataforma de Google pensada para la comunicación interna en empresas. A pesar de estar constituida principalmente por la integración del resto de herramientas de Google ya conocidas (Drive, Gmail, Docs, etc.) es la apuesta de corporaciones de peso como por ejemplo BBVA.

A pesar de que todas estas opciones están consolidadas y se encuentran disponibles para las empresas que las quieran utilizar, su uso todavía debe extenderse más en las organizaciones españolas. Según un estudio de la Asociación Dircom (2014), el 40% de las empresas en España todavía no utiliza un plan estratégico de comunicación interna que cuente con el apoyo de plataformas de redes sociales. Unos planes que, en el caso de las corporaciones que sí los usan, contribuyen de forma notable en los procesos de difusión de la información, de mejora de las relaciones entre empleados, de innovación y de optimización de recursos, tal y como indican los propios directores de comunicación de las empresas analizadas para realizar dicho estudio.

## **2.3 IKEA Badalona**

El apartado final de este marco teórico pretende exponerle al lector toda la información referente al sujeto de estudio elegido, la empresa que hará de muestra en el bloque empírico y que por ello se convierte en el protagonista del análisis. Este punto 2.3 tiene como meta dar a conocer lo que es IKEA como multinacional, IKEA Badalona como tienda en la que interactúan sus empleados y la marca de esta empresa que se proyecta al mundo y a su público en particular a partir de unas características concretas que la diferencian del resto y que veremos a continuación.

### **2.3.1 ¿Por qué IKEA Badalona?**

Como paso previo a desarrollar lo que caracteriza a la empresa elegida para llevar a cabo el análisis y a explicar cómo se llevará a cabo dicho estudio, conviene explicar qué motivos llevan a IKEA a ser el sujeto principal de este trabajo. IKEA como marca es una organización diferente. Cualquier persona que la observe desde un punto de vista externo puede darse cuenta de que se trata de una empresa con una cultura de trabajo distinta a otros comercios de su sector o de otros en el que el producto es el foco para obtener beneficios. Como cliente, IKEA me resulta una apuesta por las personas, por el consumidor pero también por el empleado, algo que se respira si acudes a cualquiera de sus sedes. Es por ello, que en un trabajo sobre la comunicación interna, resulta interesante poder analizar una organización en la que el empleado, su situación en la corporación y su relación con el



resto de agentes miembros parecen tener un peso determinante. Pero IKEA es una multinacional que opera por todo el mundo y para llevar a cabo un estudio como el presente es necesario acotar y delimitar una franja que, por cercanía, recursos para llevar a cabo el análisis y facilidad por poder ver los procesos comunicativos internos, la tienda de IKEA Badalona me ofrece.

### **2.3.2 De las cerillas al imperio del mueble: la historia de IKEA**

IKEA es una empresa de mobiliario de hogar y decoración que actualmente cuenta con un total de 270 establecimientos en 44 países del mundo y que al año visitan 550 millones de personas<sup>2</sup>. Actualmente es la empresa líder en ventas del sector a nivel nacional e internacional gracias a un modelo de negocio basado en la aplicación de economías de escala, un concepto que se refiere a la producción en masa de grandes cantidades de cada producto para rebajar costes.

IKEA fue fundada en Suecia en 1943 por Ingvar Kamprad, fallecido en enero de este 2018. Kamprad, que desde los 17 vendía cerillas a sus vecinos, llegó a la conclusión de que podía obtener beneficios ofreciendo su producto a precios bajos lo compraba al por mayor. En 1946 ya vendía bolígrafos, carteras, marcos para cuadros y relojes, aunque no fue hasta 1953 cuando decidió abrir su primera tienda física en la que exponer los primeros muebles que comercializó. El nombre del negocio fue resultado de las iniciales de Ingvar Kamprad y las de la granja y el pueblo donde creció (Elmtaryd y Agunnaryd), mientras que los colores provienen desde sus orígenes de la bandera sueca.

Con la apertura de la primera tienda, Kamprad vio que la opción de exponer todos sus productos en catálogos para mostrárselos a posibles consumidores tenía éxito. En 1955 ya se imprimían medio millón de catálogos y comenzaba a consolidarse uno de los elementos propios y más populares de IKEA. A día de hoy es el libro más impreso y duplica la tirada de La Biblia.

---

<sup>2</sup>Toda la información de este apartado procede del apartado de historia de la web oficial de la empresa ([https://www.ikea.com/ms/es\\_ES/about\\_ikea/the\\_ikea\\_way/history/index.html](https://www.ikea.com/ms/es_ES/about_ikea/the_ikea_way/history/index.html)) y de datos facilitados por el departamento de RRHH de Ikea Badalona.

La década de los años 60' fue el inicio de la expansión de IKEA. Se abrieron nuevas tiendas, se amplió el catálogo e incluso se estrenó el primer restaurante dentro de uno de los comercios, en Älmhult (Suecia). Una apuesta que ha triunfado hasta el día de hoy y que forma parte de una manera de entender la adquisición de muebles como una actividad familiar, lúdica y que puede llegar a entretener y a la que se han sumado otros servicios como el de guardería.

Pero la expansión internacional no llegó hasta la década de los 70'. Después de abrir comercios en Noruega y en los Países Bajos, IKEA apostó por adentrarse en mercados como EEUU, Italia, Francia y el Reino Unido y por comenzar a coger la forma y estructura que conocemos a día de hoy. A partir de 1990, además, IKEA incluye el desarrollo social y medioambiental sostenibles como pieza fundamental en su modelo de negocio, crea una gama de productos centrada únicamente en los niños y llega a Asia, con la dificultad que ello entraña por el choque cultural existente.

Desde el año 2000 a la actualidad, IKEA se ha asentado en Rusia y Japón, ha lanzado su propia cadena de productos alimentarios y ha creado la Fundación IKEA, que gestiona la implicación comunitaria global de la empresa a través de organizaciones como Save The Children o Unicef.

### **2.3.3 Estructura y organización**

Con una red de tiendas que actúa en prácticamente todos los continentes del planeta, el plan de producción y actividad que IKEA aplica en cada uno de estos puntos debe estar bien estudiado. Por lo que a su núcleo estructural se refiere, las tiendas de IKEA están siempre vertebradas a partir de unos mismos patrones principales y de unas áreas comunes a través de las cuales se gestiona la tienda. Todo ello, de todos modos, puede variar de forma puntual y concreta en función de las variables culturales, sociales, económicas y laborales de cada país.

Para entender en este trabajo cómo puede estructurarse una tienda de IKEA, resulta idóneo hacerlo a partir del modelo de IKEA Badalona<sup>3</sup>, fundada en 1997, ya que se trata de la unidad empresarial que estudiamos en el presente trabajo.

IKEA Badalona da trabajo a día de hoy a 580 empleados. Se trata de un número que depende del tamaño de la tienda y de las diferentes secciones comerciales que la componen. En el caso de la tienda protagonista en este análisis, se trata de una tienda de tamaño pequeño en comparación a los puntos de venta que IKEA está inaugurando a día de hoy, que pueden llegar a ser el doble de grandes en cuanto a tamaño y 2/3 más grandes en cuanto a plantilla.

Respecto a las áreas de las que se habla unas líneas más arriba, toda tienda IKEA, y por lo tanto también en Badalona, se componen de los siguientes departamentos:

- Departamento de **Recursos Humanos y Oficinas**: incluye todo lo referente a gestión de personal, planificación, trámites administrativos, comunicación y marketing.
- Departamento de **SAC (Servicio de Atención al Cliente)**: engloba las secciones que tienen contacto directo con el cliente en el proceso de compra o posterior. Dentro de SAC encontramos la sección de Cajas, de Cambios y Devoluciones, el servicio de Guardería, el servicio de Crédito, el de Transporte y el de Entrega de Mercancías.
- Departamento de **Logística**: trabaja en el apartado de aprovisionamiento de producto de la tienda.
- Departamento de **FOOD**: como el nombre indica, FOOD asume las labores de funcionamiento y desarrollo de restaurante, *bistreau* y tienda sueca (supermercado e en el que se venden productos alimenticios de origen sueco).
- Departamento de **Ventas**: en el se concentran todos los procesos y empleados destinados a la venta directa del producto. Para que el lector del trabajo se haga una idea, la base de este departamento está compuesta por los trabajadores que asesoran, atienden y planifican dentro de las diferentes secciones de producto (dormitorios, cocinas, iluminación, etc.).

Además, cada tienda de IKEA relega algunas de las tareas necesarias de la tienda a empresas subcontratadas. En el caso de la tienda de Badalona, los procesos de transporte

---

<sup>3</sup>Toda la información que aparece en este apartado sobre la estructura general de IKEA y más concretamente sobre la estructura de IKEA Badalona proviene del manual corporativo de la organización, cedido por el Departamento de RRHH para el presente trabajo.

hasta el domicilio, de limpieza en la misma tienda y de seguridad dependen de equipos externos a la empresa.

Vista la estructura de la tienda y las diferentes áreas en las que se divide, conviene exponer las jerarquías y los diferentes puestos que existen en IKEA Badalona y en cualquier tienda de la empresa para poder entender cómo funcionan los procesos de comunicación ascendentes y descendentes en el día a día:

- **Equipo directivo:** está formado por un grupo de cinco personas con total interacción con los jefes de cada una de las áreas, que también intervienen en él. El máximo responsable es el Jefe de Tienda.
- **Jefe de Departamento:** es el puesto que corresponde al máximo encargado de cada una de las cinco áreas expuestas anteriormente. Se trata del puesto que ocupa el Jefe de RRHH, el Jefe de SAC, el Jefe de Food, el Jefe de Logística y el Jefe de Ventas.
- **Jefe de Sección:** jerárquicamente hablando, por debajo del jefe de cada departamento encontramos el Jefe de Sección, que es el encargado directo de cada una de las secciones que componen cada departamento. Hay un jefe para la sección de Cajas, otro para Cambios y Devoluciones, otro para el servicio de Crédito... Y así hasta completar todas las secciones que integran, en este caso que sirve como ejemplo, el Departamento de SAC.
- **Coordinador o Team Leader:** se trata de la persona que da soporte al jefe de cada sección, y normalmente tiene unas labores similares. De algún modo, es el punto de unión entre los empleados de base de una sección en concreto y el máximo responsable de ésta.
- **Empleados de base:** conforman el amplio bloque que lleva a cabo el funcionamiento productivo de cada una de las secciones. Sería el primer peldaño en cuanto a responsabilidad y sueldo, y encontramos desde cajeros hasta cocineros de restaurante, pasando por los trabajadores que están en contacto directo con el cliente en cada una de las secciones de ventas (iluminación, comedores, cocinas, etc.).

### 2.3.4 Visión, misión y valores

Para acabar la exposición de lo que es IKEA como empresa genérica y la tienda de Badalona como el punto concreto elegido para analizar resulta interesante centrar nuestra

mirada también en su cultura corporativa<sup>4</sup>. Como toda organización, IKEA sigue un plan estratégico estudiado y planificado con éxito que le permita proyectar una imagen positiva que genere ventaja competitiva. Según Merco<sup>5</sup>, IKEA ocupaba la posición nº23 en la clasificación de empresas por reputación del año 2017, un dato de mérito que la coloca entre las empresas más potentes que actúan en España y que, por lo tanto, confirma ese éxito que buscan con su proyecto de cultura empresarial.

Todo ello, de todos modos, también tiene una vertiente interna en la que la comunicación entre empleados juega un papel vital. Lograr que esos aspectos, que veremos a continuación y que se concentran en la misión, la visión y los valores que IKEA quiere mostrar como empresa, pasa por un proceso de difusión y sobre todo de interiorización por parte de todos aquellos trabajadores que forman IKEA. Sin ello, resulta imposible poder mostrarle al público todos aquellos elementos intangibles que nos diferenciarán de nuestros competidores.

Entrando a concretar cuáles son estos aspectos en IKEA, la visión de la empresa es mantenerse como la organización comercial líder en la venta de productos de decoración y mobiliario mediante una propuesta basada en crear un mejor día a día para el cliente.

Por su parte, la misión de la organización sueca es poder ofrecer una alta gama de productos para el hogar, que sean funcionales, de buen diseño y a precios asequibles para la mayoría de personas.

Por último, IKEA define sus valores de forma clara y los potencia en todas y cada una de sus tiendas repartidas por el planeta. Son los siguientes:

- Liderar con el ejemplo
- La sencillez
- No perder de vista la realidad
- Estar constantemente “en camino”
- Conciencia de costes

---

<sup>4</sup>Toda la información que aparece en este apartado sobre la cultura empresarial de IKEA proviene del manual corporativo de la organización, cedido por el Departamento de RRHH para el presente trabajo.

<sup>5</sup>Merco es un instrumento de evaluación reputacional de empresas que elabora anualmente una lista ordenada de las mejores empresas en cuanto a la imagen que proyectan a través de variables como datos financieros, opiniones del consumidor o influencia en el sector.

- Desde constante de renovación
- Humildad y fuerza de voluntad
- Atreverse a ser diferente
- Cohesión y entusiasmo
- Aceptar y delegar responsabilidades

### 2.3.5 La comunicación interna en IKEA Badalona

Como el origen, la historia y la cultura empresarial actual de IKEA, la empresa protagonista en este Trabajo Final de Grado no es una organización que busque obtener beneficios exclusivamente a partir de lograr un rendimiento óptimo de sus tareas productivas. Detrás de todo ello hay una mentalidad en la que la persona es la figura que más peso recibe, tanto externamente con el consumidor como internamente con el empleado. Por ello, tal y como se expone desde el propio equipo de Comunicación de IKEA Badalona<sup>6</sup>, el objetivo de la estrategia de comunicación interna en cada tienda de la empresa es la de potenciar y hacer interiorizar todos los elementos de dicha cultura corporativa. Con ello, IKEA pretende potenciar el sentimiento de pertenencia, traspasar conocimientos de forma más eficaz sin dejar de propiciar un ambiente de trabajo positivo en el que el empleado pueda desarrollar sus virtudes sin límites y mejorar sus puntos débiles. Pero, ¿qué recursos tiene IKEA Badalona para lograrlo?

#### 2.3.5.1 Los canales de comunicación interna de IKEA Badalona

Siguiendo la información obtenida del manual corporativo de la tienda y de la entrevista con Víctor Céspedes ubicada de forma íntegra en el anexo, a continuación se expone un listado de los medios y recursos con los que cuenta la organización para llevar a cabo su plan estratégico de comunicación interna:

- **Intranet:** recibe el nombre de IKEA Inside. Incluye información general sobre IKEA, además de datos de ventas de todas las tiendas, vacantes de trabajo y manuales y cursos

---

<sup>6</sup>Toda la información que aparece en este apartado, referente al plan comunicativo de la tienda y de los medios y canales utilizados, proviene del manual corporativo de la organización, cedido por el Departamento de RRHH para este trabajo, y de la entrevista con Víctor Céspedes (encargado de Comunicación Interna) que se incluye en el anexo.

de formación. Los empleados pueden acceder desde todos los ordenadores de los que disponen en la tienda y en la cantina.

– **Revista Interna “En el Aire”:** es una revista trimestral que tiene como principal protagonista al empleado de IKEA. Incluye historias, anécdotas y entrevistas que centradas en un abanico extenso de trabajadores: desde jefes de tienda a recién llegados que cuentan su experiencia durante sus primeras jornadas de trabajo.

– **Pantallas de Plasma:** la zona restringida a trabajadores cuenta con pantallas de plasma en cada uno de sus pasillos. En ellas se reproducen vídeos o presentaciones sobre novedades en la tienda, promociones o actividades de forma distendida y rápida.

– **Tablones de anuncios:** su uso y objetivo es similar al de las pantallas, aunque en ellos reina el minimalismo y la constante actualización. Mensajes claros en formatos A3 acompañados de posters de gran tamaño que los complementan. Intentan dotar de voz a todos los departamentos de la tienda.

– **Great Place to Work:** es una encuesta anual que responden todos los trabajadores de IKEA en el mundo. Su objetivo es permitir a cada empleado dar su opinión sobre cómo se siente en la empresa, que cosas cambiaría y que es lo que más valora de trabajar en IKEA.

– **Correo Interno (Outlook):** la plataforma de Outlook es la elegida por IKEA para usarse como herramienta de correo electrónico. Funciona como cualquier correo electrónico convencional y, además, cuenta con agendas de contactos de todos los empleados del mundo y con grupos correspondientes a cada una de las secciones de la tienda en cuestión.

– **Team Building:** son actividades que se hacen por grupos fuera de la tienda de tónica totalmente distinta a la laboral habitual de cada día. Suelen estar enfocadas al ocio grupal para fomentar el buen ambiente entre compañeros y el aumento de confianza entre ellos. Y es que, como se ha expuesto ya en este trabajo, el trabajo en equipo es uno de los valores clave de IKEA.

– **Reunión anual:** cada tienda organiza anualmente una reunión abierta a todos sus empleados en las que se tratan todos los temas sobre la actualidad de ese punto de venta IKEA concreto, incluidos datos financieros y resultados de beneficios.

– **Reuniones:** entre empleados de base, entre jefes de sección, de coordinadores con sus equipos al completo... La variedad de tipos de reunión en IKEA Badalona y en el resto de tiendas es enorme y uno de los medios comunicativos más utilizados. El contacto personal directo resulta fundamental para la empresa y es el método de traspaso de información en el que más confía la organización. Cada vez más se cuenta con el soporte de elementos multimedia.

- **Entrevista de desarrollo y desempeño:** es un encuentro anual que todo empleado tiene con su encargado o superior respectivo en la tienda. Pretende evaluar el trabajo de dicho empleado durante los últimos meses y poner encima de la mesa sus puntos fuertes y débiles.
- **Formación de bienvenida y formaciones laborales:** las formaciones, como las reuniones, también son uno de los canales o medios más empleados en la tienda. Mientras que las laborales pueden tener como tema principal la seguridad, el tratamiento de la información o las tareas a realizar en una sección en concreto, la formación de bienvenida es el primer contacto de la organización con el nuevo trabajador y, además de hacerle una introducción a la historia de IKEA, también es el inicio de interiorización de los valores y la ideología corporativa.
- **Teléfono interno:** todo empleado en la tienda tiene acceso a un teléfono que puede utilizar en cualquier momento de su jornada. Se utiliza para pedir información sobre productos, para informar de incidencias o para pedir soporte o ayuda en situaciones concretas y permite que, de algún modo, toda la gente esté conectada en un espacio de terreno tan extenso como es una tienda de este tipo.
- **Yammer:** como ya se ha explicado con anterioridad, Yammer es una de las redes sociales corporativas más utilizadas en la actualidad y también la elegida por IKEA. Está conectada con el resto de tiendas del mundo y a pesar de que aún debe fomentarse su uso, permite la comunicación entre empleados desde un punto de vista más social y menos laboral. En él, los encargados de comunicación de cada tienda animan al uso del resto de usuarios lanzando temas en los que se pueda participar, promocionando eventos o creando campañas online.



## **3. METODOLOGÍA**

### **3.1 Definición del objeto de estudio**

El tema central a analizar en este estudio, por lo tanto, será el concepto de la comunicación interna. De todos modos y teniendo en cuenta que se trata de un marco muy amplio, mi meta será trabajar el fenómeno de la comunicación interna como factor diferencial entre empresas y como herramienta para hacer más eficientes los procesos corporativos. A pesar de que siempre ha existido porque en todos los ámbitos de nuestra vida existe comunicación, tener en cuenta que se trata de un medio cada vez más crucial a medida que la sociedad evoluciona y que la figura de la empresa como unidad económica gana peso es algo a lo que en este trabajo le quiero dar un gran valor. Los valores, la misión, la visión, el capital humano o la motivación son conceptos que cada vez se oyen más y que interactúan de forma creciente con el concepto principal de este Trabajo de Fin de Grado. Además, este trabajo pretende hacer un análisis inédito y actual de todo ello, dándole protagonismo a los recursos y tecnologías del momento en un ámbito de la comunicación que ya ha sido analizado de forma teórica con anterioridad pero sin ese componente vigente.

### **3.2 Objetivos del trabajo**

Una vez concretado el enfoque que se le va a dar a este trabajo y teniendo en cuenta que la línea a seguir será siempre el uso de la comunicación interna como herramienta que aporte ventaja competitiva y que optimice todas las actividades de la empresa, se pueden definir los objetivos. Éstos, según su carácter, se dividen en metas teóricas y metas prácticas, más relacionadas con el caso concreto que se analizará.

#### **Objetivos teóricos:**

- Definir de forma clara el concepto de la comunicación interna y conocer qué tipos pueden existir dentro de una empresa.
- Entender qué importancia puede llegar a tener en el desarrollo de una organización y a partir de qué elementos puede generar valor dentro de la empresa.

- Ver cuáles son los medios o canales que se utilizan hoy en día para comunicar de forma interna y descubrir cuáles son los más novedosos en cuanto a tecnologías modernas.

### **Objetivos prácticos:**

- Conocer cómo funcionan y qué peso tienen la comunicación formal e informal en la tienda, además de qué herramientas se utilizan.
- Entender cómo se lleva a cabo el proceso de transmisión de valores y de la cultura corporativa a los nuevos trabajadores a través de la comunicación interna
- Detectar qué posibles errores existen en la comunicación interna formal y entender cómo afectan a la tienda como organización que compite con otras en su sector.
- A partir de lo visto en los apartados teóricos, ser capaz de proponer mejoras o soluciones para mejorar disfunciones o hacer aún más eficiente la comunicación interna en la empresa.

## **3.3 Hipótesis**

Con las metas de este trabajo ya marcadas, es importante determinar qué respuestas se dará a las preguntas que surgen en el momento previo a realizar el análisis. Respuestas que se corroborarán una vez terminado el estudio y que pautarán los contenidos de éste para lograr llegar a toda aquella información que considere útil y de valor. A continuación se exponen cuáles son estas hipótesis, que surgen a partir de mi conocimiento previo sobre la empresa, basado única y exclusivamente en mi experiencia hasta el momento como empleado ajeno a la planificación comunicativa de IKEA:

- H1: Los empleados no disponen de la suficiente información sobre lo que sucede en otras secciones de la tienda.
- H2: Actualmente la comunicación entre trabajadores se lleva más a cabo a través de medios informales y no formales.
- H3: IKEA sí logra transmitir los valores y su cultura empresarial a sus empleados gracias a su estrategia de comunicación interna.
- H4: Las nuevas tecnologías todavía no están consolidadas en IKEA Badalona y, por lo tanto, no están siendo optimizadas.

Mediante estas cuatro afirmaciones que se plantean antes del análisis se pretende llegar a las conclusiones finales, en las que podré corroborar si la estrategia comunicativa interna funciona o, por lo contrario, podría mejorarse para lograr un plus competitivo respecto a otros negocios de la competencia. Además, comprobar si estas hipótesis son ciertas o no también me permitirá entender si el plan de comunicación interno vigente es uno de los factores fundamentales en el éxito evidente de la empresa a día de hoy.

## 3.4 Metodología de investigación

### 3.4.1 Justificación de la metodología

El presente apartado de este Trabajo de Fin de Grado pretende exponer el motivo de elección de los métodos utilizados para lograr la información necesaria para alcanzar las conclusiones y que permita corroborar las hipótesis ya expuestas en la introducción.

- **Documentación:** el apartado del Marco Teórico, tanto en su parte conceptual como en la explicación de lo que es IKEA como empresa, le otorga al trabajo toda la información de base que requiere el estudio en el paso previo a llevar a cabo la investigación de campo.
- **Entrevistas en profundidad:** la entrevista en profundidad es uno de los dos procesos de obtención de información elegidos una vez se ha llevado a cabo la documentación plasmada en el Marco Teórico. Las tres entrevistas que constituyen el trabajo, con un tema central que siempre gira entorno a las hipótesis, aportan datos cualitativos de tres trabajadores de la empresa en situaciones muy diferentes y que, por lo tanto, también aportan puntos de vista múltiples. La elección de las personas se ha llevado a cabo teniendo en cuenta que una de ellas debe pertenecer al equipo que diseña el plan de comunicación, que otra debe tener cierta experiencia en diferentes sectores de la tienda y que la última debe poder hacer un análisis crítico de su experiencia en el proceso de interiorización de valores que la empresa lleva a cabo con sus trabajadores.
- **Encuesta:** la otra fuente de información elegida es la encuesta, que contrasta y compensa los datos cualitativos de las entrevistas con datos numéricos y estadísticos que reflejen la situación y la opinión de un sector general y amplio de la organización. La muestra elegida queda detallada en el siguiente apartado.

### 3.4.2 Presentación de las fuentes

Después de ver cómo quedará estructurada la parte de análisis empírico del trabajo, posterior a todo el apartado ya visto de documentación teórica, este punto pretende desarrollar qué fuentes forman parte del estudio, por qué han sido las elegidas y qué pueden aportar para poder llegar a disponer de toda la información necesaria para elaborar las conclusiones y corroborar o no las hipótesis.

**Fuentes cualitativas:** son, fundamentalmente, las tres entrevistas en profundidad que se detallan y justifican a continuación:

– **Entrevista a Víctor Céspedes** (parte N del anexo): Víctor Céspedes es el actual encargado de la Comunicación Interna en la tienda de IKEA Badalona y trabaja dentro del Departamento de Recursos Humanos desde hace seis meses. Anteriormente trabajaba como encargado de Cajas, en el Departamento de SAC. Esta entrevista tiene un enfoque orientado a conocer la totalidad de canales, medios y recursos que se utilizan a día de hoy en la tienda, a entender qué retos afronta o qué problemas debe resolver para un futuro la Comunicación Interna en la tienda explicados por la persona que la gestiona y saber cuál es la situación actual respecto al uso de nuevas tecnologías, uno de los puntos clave por lo que a las hipótesis se refiere. De dicha entrevista procede gran parte de la información que aparece sobre IKEA Badalona en el Marco Teórico, principalmente en el apartado 2.3.5.1 (La comunicación interna en IKEA Badalona). Además, también me permitirá saber cómo gestiona la empresa el sistema de transmisión de valores y cultura empresarial destinado a que los trabajadores entiendan como propia la ideología de IKEA.

– **Entrevista a Luís Castillejo** (parte N del anexo): Luís Castillejo trabaja, a día de hoy, como empleado en la sección de Cajas, dentro del Departamento de SAC. Su puesto es el de encargado, de algún modo el enlace entre los trabajadores de base de la sección (cajeros) y el coordinador. El interés de este empleado en este estudio recae en el variado paso de Luís por la tienda de IKEA Badalona. Ha trabajado en el Departamento de Ventas y al llegar al Departamento de SAC pasó por la sección de servicio de Crédito antes de llegar a Cajas. Por lo tanto, se trata de una persona que puede aportar diferentes puntos de vista en función de cómo valore los procesos comunicativos internos vividos desde diferentes ámbitos en la empresa. Teniendo en cuenta que la entrevista con Víctor Céspedes puede ir más encaminada a obtener información enfocada a comprobar la veracidad de la hipótesis

sobre nuevas tecnologías, la visión de Luís va más orientada a entender qué efecto tiene la estrategia comunicativa en el empleado.

– **Entrevista a Montse Pulido** (Parte N del anexo): Montse entró en la plantilla de Ventas como empleada de base hace aproximadamente 4 meses. Por el tiempo que lleva en IKEA Badalona, se le considera una trabajadora relativamente nueva, que ahora termina su proceso de formación y que, por lo tanto, tiene reciente las actividades, herramientas y recursos que la empresa le ha puesto a su disposición para poder interiorizar los valores y la cultura empresarial de IKEA. A partir de mi entrevista con ella pretendo comprobar si ese proceso de interiorización es efectivo y en qué grado permite al nuevo empleado sentirse participe de lo que es la empresa y adquirir los valores que, en la teoría, la hacen una organización diferente al resto.

**Fuentes cualitativas:** se reducen a la encuesta (parte N del anexo) llevada a cabo en la tienda de IKEA Badalona. Ésta se divide en cuatro apartados: el primero está compuesto por preguntas introductorias y de presentación del encuestado; la segunda está vinculada al apartado de la comunicación entre las diferentes secciones; la tercera pretende medir la frecuencia y utilidad de uso de los medios formales e informales; y la última tiene como tema principal la amortización de nuevas tecnologías en los procesos comunicativos internos en la tienda. Por lo tanto, cada bloque de la encuesta tiene un estrecho vínculo con las hipótesis planteadas en este Trabajo de Final de Grado. Dicho formulario está formado por 11 preguntas totales que se responden en aproximadamente 3'.

En dicha encuesta, la naturaleza a estudiar es la plantilla entera de IKEA Badalona. Debido a la restricción por parte de la empresa de utilizar su correo interno para distribuir el documento de análisis y a la menor frecuencia de uso de esta herramienta en algunas secciones, la muestra corresponde a 100 personas elegidas proporcionalmente, con la ayuda del Departamento de RRHH, de todas las secciones. Por ello, el número de trabajadores encuestados que pertenecen a los departamentos más numerosos es mayor que en los departamentos en los que trabajan menos personas. Además, en la encuesta también se incluyen a todos los coordinadores y jefes de sección, aunque a pesar de ello, la cantidad de empleados de base es mucho mayor porque, en plantilla, los empleados con esta categoría son muchos más en número.

### 3.4.3 Procedimientos

Antes de finalizar la parte de desarrollo y detalle metodológico del presente Trabajo Final de Grado, conviene exponer cuáles han sido los diferentes procesos, ordenados cronológicamente, que se han llevado a cabo para llegar al punto de obtención de la información deseada y necesaria para poder tener unas conclusiones sólidas.

Después de definir el tema y de estructurarlo e organizarlo en varias reuniones con Jesica Menéndez, tutora del trabajo, se ha llevado a cabo el periodo de documentación y obtención de conocimientos teóricos a partir de obras, escritas y online, que me han permitido componer el Marco Teórico y dominar los conceptos esenciales relacionados con el tema de análisis. Una vez llevada a cabo la documentación, se concretaron y posteriormente se han realizado los encuentros para las entrevistas con los empleados seleccionados por interés. Para poder disponer de toda la información de las fuentes, también se creó la encuesta explicada en este mismo bloque del trabajo, que ha sido contestada durante la última semana de marzo y la primera semana de mayo de 2018 por los trabajadores que conformaban la muestra estadística.

Todo ello me ha permitido disponer de la información necesaria expuesta en el siguiente bloque de este trabajo y de la cual provienen las conclusiones finales.



Luís Castillejo



Montse Pulido



Víctor Céspedes

## 4. EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS

Con gran parte de la información aportada por las fuentes utilizadas en este trabajo ya ubicada en apartados anteriores, como la historia, los valores o el desarrollo, con la colaboración de Víctor Céspedes, de todos los canales que se emplean en la empresa, en este punto se pretende realizar un análisis de toda aquella información extraída de las entrevistas y la encuesta<sup>7</sup>.

Dicha parte del estudio se lleva a cabo a continuación siguiendo una estructura por puntos de interés que pretenden agrupar la información obtenida por temas, haciendo más fácil la exposición de las conclusiones y la confirmación o no de las hipótesis antes de concluir el presente Trabajo de Final de Grado.

### **El plan de Comunicación Interna**

Como ha quedado plasmado en el desarrollo de la historia, IKEA se consolidó en la segunda mitad del siglo pasado y lleva utilizando la fórmula con la que tuvo éxito desde entonces, adaptándose a cada entorno social, político y laboral. Igual sucede en el apartado comunicativo interno y en la apuesta por una estrategia que utiliza unos canales muy similares a los que se utilizaban hace diez años. Tal y como explica Víctor Céspedes en su entrevista, el Departamento de Comunicación Interna apuesta por proyectos innovadores, pero al final la base es la misma de siempre.

### **Formaciones laborales y transmisión de valores IKEA**

Tanto Luís Castillejo como Montse Pulido explican en sus entrevistas que prácticamente la totalidad de formaciones que reciben, a parte de la de bienvenida, de una dinámica diferente, tienen como objeto de aprendizaje aspectos concretos de su lugar de trabajo. Algo que Víctor Céspedes justifica con la limitación del tiempo y con que la empresa, al final, tiene que valorar qué compensa más: si formar con poco profundidad en multitud de

---

<sup>7</sup> A pesar de que en este punto aparezcan gráficas de preguntas puntuales, los resultados al completo aparecen en el Anexo

aspectos referentes a todo lo que tiene relación con IKEA o convertir en expertos en lo suyo a cada uno de los empleados, a pesar de que ello conlleve el desconocimiento en otros ámbitos en los que en ciertas ocasiones también haya que actuar. La organización opta por la segunda opción y consigue buenos profesionales en cada uno de los procesos productivos y de atención al cliente con los que trabaja. Pero dicha estrategia tiene un déficit: falta información sobre cómo se trabaja en otras secciones de la tienda y las consecuencias de todo ello, en una tienda en la que todo está conectado, se hacen visibles cada día con clientes que consultan dudas sobre productos a cajeros que no pueden responder o con compradores que llegan a Cajas sin la información necesaria sobre los métodos de pago que podrán utilizar porque en Ventas no se les ha facilitado ese conocimiento, tal y como ejemplifica Luís Castillejo en su entrevista.

Además, todo ello queda comprobado con el resultado de la pregunta “Valora del 1 al 5 cómo de informado te sientes respecto a el apartado comercial, al producto y a las promociones de la tienda”.

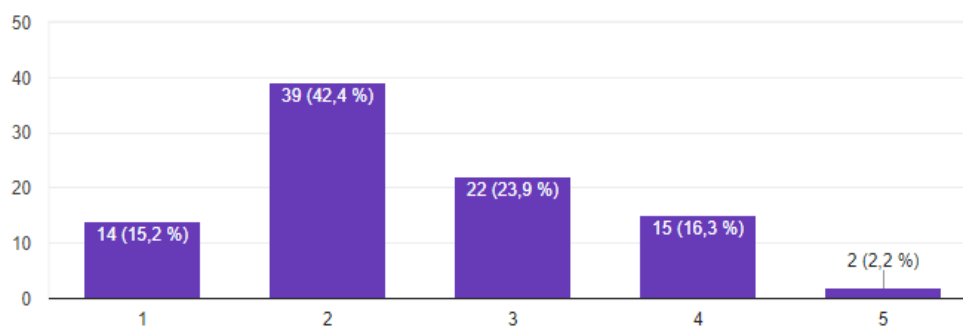


Gráfico 1

De las 92 personas que respondieron la encuesta de este trabajo, más de un 40% siente que debería estar mejor formada respecto al apartado comercial de la empresa. Teniendo en cuenta que se trata de un porcentaje similar al número de personas que trabajan en el Departamento de Ventas, en el que encontramos los empleados que reciben formación específica sobre aquellos aspectos a los que hace referencia la pregunta, podemos concluir con que el resto de la tienda siente un vacío informativo en dichos ámbitos.

Por otro lado pero sin abandonar la figura de las formaciones, las fuentes del trabajo sí sienten que IKEA cuida la transmisión de sus valores, de su cultura corporativa y de su ideología. Víctor Céspedes explica que es algo con lo que el Departamento de Recursos Humanos trabaja con profundidad y que se pretende que sea el centro del plan



comunicativo interno de la tienda, por lo que, sin ir más lejos, la formación inicial que reciben los nuevos empleados tiene un fuerte vínculo con dichos valores y estos elementos de la cultura empresarial. Algo con lo que se trabaja desde cada mensaje que la empresa transmite al empleado y en el que el tono (familiar, amistoso y con el trabajador como protagonista) es el primer elemento que se tiene en cuenta para hacer interiorizar dichos valores, hasta las formaciones de bienvenida. Para Montse Pulido, se trata de una estrategia de gran valor, que en su caso funciona y que, como consecuencia, provoca que el ambiente de trabajo sea el idóneo, que haya un buen clima laboral con sus compañeros y que los públicos externos también aprecien que la gente que trabaja en IKEA está en sintonía con la forma de pensar de la organización. Hablando de la propia formación de bienvenida, que es un encuentro remunerado para los empleados en el que se llevan a cabo juegos o actividades que tienen como objetivo hacer entender todos los elementos que IKEA tiene en el centro de su cultura empresarial y que aceleran la creación de un sentimiento fuerte de pertenencia y de orgullo por trabajar en la organización como el que siente Montse Pulido.

Para ella, esta parte del proceso comunicativo de la empresa hacia los empleados, sobre todo para los nuevos, facilita la integración de las personas que llegan y fomenta el trabajo en equipo, uno de los valores clave de IKEA.

## **La comunicación entre departamentos**

La comunicación entre secciones o departamentos diferentes, en procesos comunicativos en los que los protagonistas no son personas que trabajen juntas, que compartan horas y conocimientos similares sobre el mismo proceso productivo, es uno de los retos para la comunicación interna de IKEA, según Víctor Céspedes. Según Luís Castillejo, que ha pasado por más de una sección, la comunicación dentro de una misma sección está bien resuelta, funciona y, a pesar de que tiene flecos por pulir como el disponer de momentos para que todos los empleados de esa misma sección pueda ponerse en común de forma directa, resuelve las necesidades para que cada sección cumpla con sus objetivos dentro de la tienda. Pero, para él, está tónica no se traslada con el mismo éxito cuando pasamos a valorar la comunicación entre departamentos diferentes. Según él, resulta difícil saber más allá de lo más noticiable que sucede en otros departamentos más allá de nuevos proyectos que tendrán impacto en el resto de la tienda o del nombramiento de nuevos líderes de sección, por ejemplo.

Todo ello, en el resultado de la pregunta “Valora del 1 al 5 cómo de informado te sientes respecto a la actualidad de otras secciones” mostrado a continuación, queda cuantificado

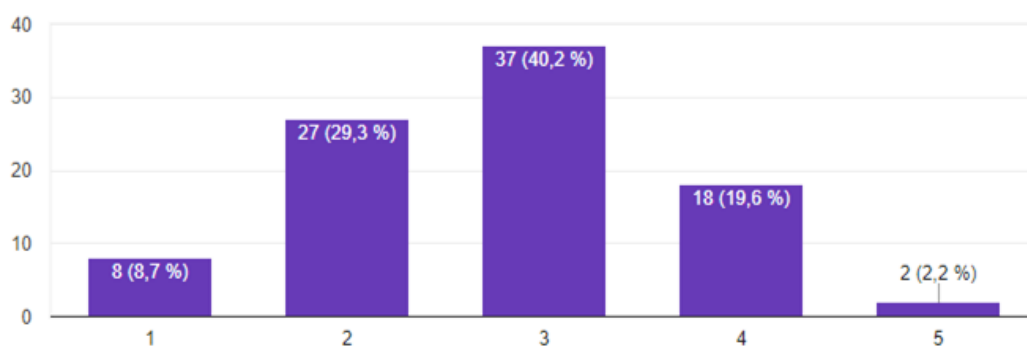


Gráfico 2

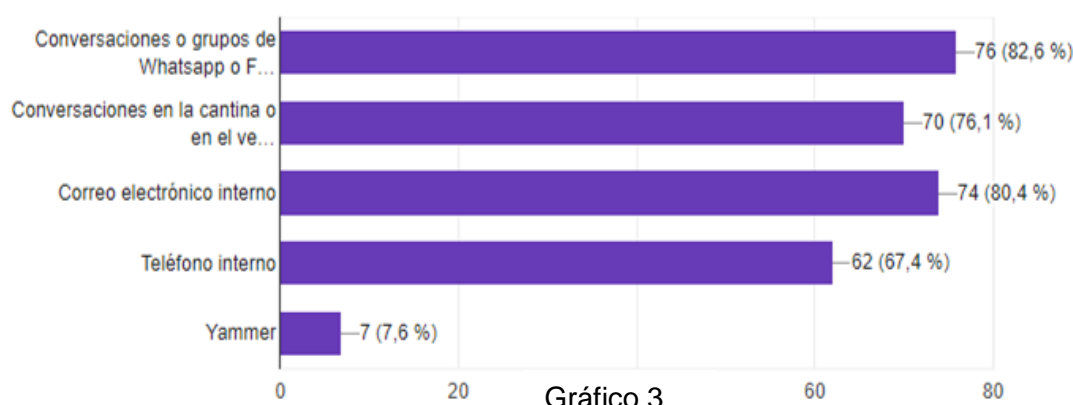
con una parte predominante de los empleados encuestados que aprueban con un suficiente la información recibida respecto a la actualidad de otras partes de la tienda. Destaca el hecho de que únicamente 20 de los 92 encuestados valoren entre 4 y 5 sobre 5 la información referente a todo ello que reciben.

## Comunicación en entornos formales e informales

La entrevista con Víctor Céspedes le aportó a este trabajo toda la información necesaria sobre cada uno de los canales formales que la empresa utiliza en cuanto a la comunicación interna. Todos ellos deben aportar al empleado la información necesaria para llevar a cabo con éxito sus labores dentro de la empresa. A pesar de ello, el propio encargado del Departamento de Comunicación Interna es consciente de que hay un componente incontrolable existente en cualquier organización del tamaño de IKEA basado en que los empleados dediquen parte de su tiempo libre o situaciones de su entorno informal para satisfacer las carencias comunicativas que les dejan los medios que la empresa proporciona.

Según los resultados de la encuesta, el índice de uso de los paneles informativos, de las pantallas con información en directo sobre las ventas, de reuniones, del correo interno y del teléfono interno, todos medios formales, son altos. Exceptuando el uso del teléfono, con un índice ligeramente menor, y de Yammer, que cuenta con una participación de sólo un 7%, todos estos canales son utilizados por más de un 75% de los encuestados, además de

forma diaria o habitual. Pero los resultados también reflejan un elevado índice de uso de los medios informales, pertenecientes a situaciones extra laborales, fuera de horarios de trabajo y que son parte del tiempo libre de cada trabajador. Valorando los resultados, reflejados en el siguiente gráfico, de la pregunta: “¿Qué herramientas utilizas para hablar de trabajo?”,



concluimos que 76 de los 92 encuestados hablan de trabajo por conversaciones de WhatsApp o de Facebook Messenger y 70 lo hacen en sus ratos de descanso en la cantina o en la zona de vestuarios. Además, de todos ellos, 55 utilizan estas aplicaciones para hablar sobre temas profesionales a diario o de forma muy habitual. 62 de los que dedican su tiempo de descanso en zonas comunes para hablar de trabajo también admiten que lo hacen de forma diaria o muy habitual.

Todo ello forma una realidad que, según Luís Castillejo, puede llegar a incomodar. Él, por lo explicado en la entrevista, forma parte de un sector, según sus sensaciones, amplio de la plantilla que acaba recurriendo a recursos como WhatsApp porque es una herramienta de comunicación muy accesible y rápida. Permite comunicar aspectos que la jornada laboral, por su límite temporal, no alcanza, pero cree que también es un recurso que se utiliza en tiempo de ocio del empleado y que, personalmente, no le hace estar cómodo. Para él, por otro lado, hablar sobre trabajo en la cantina o en zonas comunes no supone algo tan negativo y entiende que, al final, se trata de situaciones muy cercanas al horario y al lugar de trabajo con gente con la que la relación laboral es cercana.

Tanto ello, como el resultado de la pregunta de la encuesta expuesta con anterioridad, forman una realidad que hace pensar al encargado de Comunicación Interna que falta eficiencia de algunos de los medios que proporciona la empresa.

## Nuevas tecnologías

Por lo que a las nuevas tecnologías se refiere, la situación en IKEA concuerda con lo explicado en el primer punto de este cuarto bloque del trabajo. “Se apuesta por proyectos innovadores pero la base es la misma”. Una frase que resume a la perfección una realidad basada en un plan en el que no se arriesga en exceso pero que da cabida a algunas apuestas innovadoras, aunque no de gran magnitud. A pesar de ser una tienda tecnológicamente eficaz, IKEA Badalona todavía se inauguró hace 20 años y gran parte de su estructura tecnológica se mantiene, por lo que no es un ejemplo de punto de venta IKEA moderno como sí lo son las tiendas que la organización estrena en la actualidad.

Para hablar de nuevas tecnologías, este trabajo ha centrado su conexión con las fuentes en los dos proyectos principales que se viven a día de hoy en la tienda. Según lo explicado por Víctor Céspedes, la realidad y el éxito es muy diferente si comparamos ambas apuestas. Hablamos de Yammer y la extensión de medios multimedia.

La implantación y el uso de las redes sociales corporativas, tal y como se detalla en el Marco Teórico, está cada vez más extendido. En el Departamento de Comunicación de IKEA Badalona, igual que en muchas de las tiendas que la empresa tiene en España, se apostó hace más de dos años por Yammer por sus múltiples beneficios de puesta en común, relación entre trabajadores y información actualizada. Tal y como explica Luís Castillejo, es una herramienta que se promociona cuando el empleado llega a la empresa y que al principio resulta atractiva. Pero lo cierto, tal y como explica él y como muestran los resultados de la pregunta “¿Tienes cuenta de Yammer?” que se muestran en el siguiente gráfico,, el éxito es escaso y la participación muy baja. Y es que sólo 13 de los 92 encuestados afirman utilizar Yammer con cierta frecuencia cuando se les pregunta por su uso de esta herramienta.

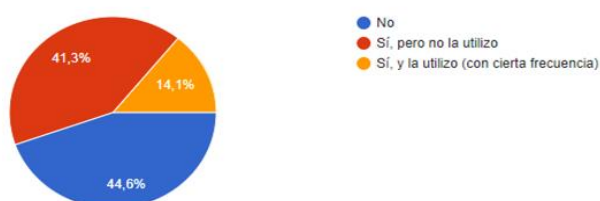


Gráfico 4

En contraposición a la situación que se vive en IKEA Badalona con el uso de Yammer, la entrevista con Víctor también sirvió para comentar el impulso que la empresa le está dando a la aplicación de otra nueva tecnología. Las zonas comunes de empleados de IKEA Badalona se han llenado durante los últimos meses de pantallas de TV en las que se reproduce contenido multimedia sin cesar. Vídeos explicativos sobre cómo se trabaja en cada sección y que pueden mejorar el déficit de formación sobre partes de la tienda diferentes a las de cada empleado, información sobre actividades o proyectos e imágenes de los propios trabajadores de IKEA para hacerles sentir protagonistas e impulsar el trabajo en equipo. Una iniciativa que parece haber tenido un éxito de mucho peso en la tienda y a la que, según Víctor Céspedes, se le está dedicando tiempo y sacrificio. Para los empleados, se trata de un medio que no supera la posibilidad de poder hablar cara a cara con compañeros o superiores. A pesar de ello, únicamente 3 encuestados suspenderían su utilidad y valor, mientras que 64 de los 92 encuestados la valorarían con un 4 o un 5 sobre 5.

## 5. CONCLUSIONES

Después de haber terminado todos los apartados esenciales del trabajo y una vez desarrollado el contenido a través de los distintos pasos expuestos en la Metodología, queda únicamente detallar las conclusiones. Unas conclusiones que determinarán si los objetivos iniciales se han cumplido y, sobre todo, si las hipótesis previas al trabajo se confirman o no. Por lo tanto, después del proceso de documentación realizado y trasladado al apartado de Marco Teórico y después del trabajo de campo, cuyos resultados se pueden ver en el bloque de Exposición de los Resultados, puedo concluir que:

- **H1: Los empleados no disponen de suficiente información sobre lo que sucede en otras secciones de la tienda.** Mantener a toda la plantilla de la empresa informada sobre lo que sucede en cada departamento de la tienda es uno de los restos más difíciles de lograr y se ha convertido en uno de los problemas más difíciles de solventar, ya que es algo que requiere una gran organización. Algo que se traduce, como vemos en la encuesta a los trabajadores, a que sólo 20 de los 92 empleados sientan que los *inputs* que reciben sobre lo que sucede son notables o totalmente correctos y eficientes y a que únicamente las personas del Departamento de Ventas opinen lo propio acerca de la información que se recibe sobre todo aquello relacionado con lo comercial y sobre el producto. Tal y como opina Luís Castillejo, es algo que podría mejorarse propiciando un mayor contacto en la jornada laboral entre trabajadores de secciones diferentes.
- **H2: Los trabajadores utilizan no utilizan más medios informales que formales para comunicarse.** Esta hipótesis, tal y como estaba formulada inicialmente, queda rechazada después de haber descubierto, a través de Víctor Céspedes y los empleados entrevistados, la multitud de canales de los que disponen y que utilizan con alta frecuencia los trabajadores de IKEA Badalona. A pesar de ello, se trata de una afirmación final que requiere un matiz, y es que, tal y como explica Luís Castillejo, el uso de medios informales y propios del tiempo libre de los empleados como WhatsApp puede llegar a incomodar. Sería conveniente que, para las situaciones en las que se acaba recurriendo a esta tecnología, la empresa buscara una alternativa que no haga que los trabajadores, de algún modo, “se lleven el trabajo a su casa”.

- H3: **IKEA sí logra transmitir los valores y su cultura empresarial a sus empleados gracias a su estrategia de comunicación interna.** Después de mi experiencia en la tienda y de mi contacto con los trabajadores para llevar a cabo este Trabajo de Final de Grado, resulta la hipótesis más sencilla de corroborar. La empresa logra transmitir su ideología en un alto grado a los empleados y lo hace prácticamente desde el primer día a través de un periodo de bienvenida en la que los valores son protagonistas. Todo ello genera un clima de trabajo óptimo, en el que existe un compromiso real y en el que reina el trabajo en equipo, algo que confirma Montse Pulido en su entrevista y que, al final, hace que IKEA sea una empresa distinta a otras organizaciones de tamaño similar o con unos procesos productivos y comerciales parecidos.
- H4: **Las nuevas tecnologías todavía no están consolidadas en IKEA Badalona y, por lo tanto, no están siendo optimizadas.** Es cierto que la empresa apuesta, cada vez más, por utilizar recursos tecnológicos novedosos, como la implantación de elementos multimedia por todas las zonas comunes a modo de formación constante, rápida y sencillamente actualizable para todos los trabajadores. Una iniciativa que, por lo visto en la encuesta, ha tenido gran éxito. Pero, a pesar de ello, los canales y medios de la empresa siguen la misma dinámica general que seguían hace aproximadamente una década y no se lleva a cabo una apuesta valiente y potente por dar entrada a recursos tecnológicos más modernos y que todavía podrían hacer más eficientes los procesos productivos. La empresa se consolidó con un plan estratégico que, en ese sentido, no se ha querido variar en exceso.

Vista la veracidad de las hipótesis expuestas en las anteriores líneas, podemos concluir afirmando que dos de ellas se corroboran y que las otras dos se desmiente. De los diferentes ámbitos o caminos que este estudio pretendía analizar, podríamos decir que la aplicación de la estrategia de comunicación interna es, a día de hoy, más que correcta en términos de transmisión de valores y en la oferta de medios formales. A pesar de ello, IKEA todavía tiene trabajo por delante en la integración de nuevas tecnologías que hagan más eficientes los procesos comunicativos y en la organización para lograr una correcta red de información entre departamentos y trabajadores diversos. Una situación actual que, en cuestiones generales, podría mejorarse gracias a una inversión en recursos novedosos y un cambio de plan de formación que permita que los trabajadores tengan ciertos conocimientos

en áreas diferentes a las suyas y que genere situaciones de relación y contacto entre empleados de departamentos distintos.

Este trabajo me ha sido totalmente útil para poder entender la importancia que un plan de comunicación interna puede tener en una empresa y de lo crucial que puede llegar a ser la organización en ese aspecto en una empresa del tamaño de IKEA. Parte del éxito de la organización analizada recae en el valor que se le da a la transmisión de valores, componente clave en la comunicación interna, ya que convierte a IKEA en una empresa realmente humana, algo que transmite una imagen positiva de cara a públicos externos. A pesar de ello y de su buena salud en el mercado, todavía hay elementos que la comunicación interna debe mejorar, sobre todo en términos organizativos que permitan un mayor conocimiento de lo que sucede en la tienda y del producto, pieza fundamental en todo comercio, por parte de los trabajadores. Un reto para el futuro que, de cumplirse, convertiría a IKEA, bajo mi parecer, en una organización todavía más destacada en el sector.

Dejando a un lado lo práctico y centrándonos en el apartado teórico, este trabajo me ha servido para profundizar prácticamente todos los conceptos que había descubierto en las asignaturas de comunicación corporativa cursadas en la universidad y descubrir otros que me resultan nuevos pero que también se deben de tener en cuenta en una organización comunicativamente bien organizada y estructurada.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, Jorge. Gestipolis. *Evolución de la comunicación organizacional*. [Artículo en línea] Disponible en: <https://www.gestipolis.com/evolucion-comunicacion-organizacional/>
- ÁLVAREZ DE CIENFUEGOS, Belén. Universidad de Sevilla. *El impacto de los nuevos canales 2.0 en la comunicación interna*. 2015. [Artículo en línea] Disponible en: <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/26177/tfgpubelimpactodelos.pdf?sequence=1>
- ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblo S.L., 2005. 17 p.
- BENAVIDES, Juan. *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, Gestión 2001. 172p.
- DIRCOM Asociación. *La aplicación de Social Media en comunicación interna, una asignatura pendiente para el 40% de las empresas.2014*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.dircom.org/actualidad-dircom/item/4244-la-aplicaci%C3%B3n-de-social-media-en-comunicaci%C3%B3n-interna-una-asignatura-pendiente-para-el-40-de-las-empresas>
- EQUIPO VÉRTICE. *Comunicación interna*. Málaga: Editorial Vértice, 2008. 7 p.
- ESCOBAR SANZ, Beatriz. *Las redes sociales como herramientas de comunicación interna en la organización*. Grupo Gestor.
- GRETTER, Gustavo. Innovaportal. *¿Qué es una Intranet?* [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.innovaportal.com/innovaportal/v/75/1/innova.front/que-es-una-intranet>
- HERNÁNDEZ ROJAS, Sayuri. Gestipolis. *Comunicación formal e informal en las empresas*. [Artículo en línea] Disponible en: <https://www.gestipolis.com/comunicacion-formal-e-informal-en-las-organizaciones/>
- LEÓN VERGARA, Reyes. *La comunicación al interior de las organizaciones: un factor clave en el desarrollo estratégico*. Universidad de Sevilla
- LUCOTTI, Francisco. Pulso CI. *Escucha activa: clave para la comunicación interna (2016)* [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.pulso-ci.bwcomunicacion.com/escucha-activa-clave-para-la-comunicacion-interna/>

- MÉNDEZ, Miguel Ángel. El Confidencial. *Cómo Volkswagen engañó a todos trucando sus coches con un 'software'*. [Artículo en línea] Disponible en: <https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2015-09-22/como-volkswagen->
- MESA MARTÍNEZ, Julian. Grupo P&A. *La comunicación externa en la empresa: conecta con el mundo*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://blog.grupo-pya.com/la-comunicacion-externa-la-empresa-conecta-mundo>
- MIMOSO, Marta. Los empleados, los portavoces más creíbles [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/los-empleados-los-portavoces-mas-creibles/>
- MORALES, Francisca. RedDirCom. *La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf> 3p.
- MUÑIZ, Rafael. Marketing XXI. *La comunicación interna*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- PENALBA, Francisco. Confinem. *Comunicación interna empresarial: Los canales de comunicación*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://www.mirelasolucion.es/blog/comunicacion-interna-canales/>
- PIÑUEL RAIGADA, José Luis. *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Editorial Síntesis, 1997
- RECALDE VIANA, Mónica. *Creatividad y Sociedad*. Universidad de Navarra. 2005. 169p.
- SALAZAR VARGAS, Diego. Revista Lasallista de Investigación. *Nuevas tecnologías en la comunicación interna*. 2009.
- SALES, Xavier. EADA Business School. *La importancia de los activos intangibles en la empresa*. [Artículo en línea] Disponible en: <http://blogs.eada.edu/2016/06/14/activos-intangibles-en-la-empresa/>
- VILLAFAÑE, Justo. *Quiero trabajar aquí. Las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Pearson Educación S.A., 2006. 16 p.

## 7. ANEXOS

### Entrevista a Víctor Céspedes

1. **Para empezar, ¿cuánto hace que trabajas en IKEA y cuál ha sido tu recorrido en la tienda de Badalona?** Comencé a trabajar en IKEA Badalona como encargado de Cajas hace año y medio y desde el pasado otoño soy el encargado de todo lo que tiene que ver con la Comunicación Interna en la tienda, un puesto que queda dentro del Departamento de Recursos Humanos.

2. **Centrándonos ya en el tema principal de este TFG, ¿podrías definir cuál es el objetivo del departamento de Comunicación Interna dentro de la tienda de IKEA Badalona?** Bien, mi objetivo en el departamento, igual que el de toda aquella parte de la plantilla que destina el total o una parte de sus horas en IKEA a la comunicación interna, es el de proporcionar los medios necesarios para que todos los miembros en la empresa tengan la información necesaria para llevar a cabo sus tareas. También para que su relación con el resto de trabajadores sea la más beneficiosa para IKEA y para que la ideología de nuestra organización se traslade correctamente a los trabajadores. Todo ello, como comprenderás, abarca muchísimas cosas.

3. **¿Qué estrategia se lleva a cabo para alcanzarlo?** Siguiendo siempre las pautas de IKEA, que piensa globalmente y como una multinacional que está en todo el mundo, apostamos por mensajes que hagan sentir al trabajador que está en un entorno familiar y en el que es protagonista haga lo que haga. Creo que así es más fácil que lo que se explica o lo que se informa cale en la persona que lo recibe, no sé si me explico. Recibir mensajes poco personales, serios o directos no ayuda a que los valores de IKEA se traspasen a nuestra plantilla y tampoco a que haya un buen clima de trabajo. Además, a día de hoy somos conscientes de que el éxito al 100% en el tema de la comunicación, y más en organizaciones con tanta gente, es prácticamente inalcanzable, por lo que buscamos solucionar errores que puedan ser fruto de la comunicación día tras día. A partir de este tipo de pautas o de pilares, pretendemos ser eficientes e innovadores.

4. **¿En qué situación se encuentra ahora mismo tu departamento en relación a ese objetivo? ¿Se está cumpliendo?** Como te decía, en una empresa tan grande,

alcanzar el éxito máximo es muy complicado porque ya no sólo entra en juego lo que tú hagas como departamento de comunicación, también tiene mucho que ver cada relación entre empleados, por ejemplo. Aún y así, a pesar de que hay aspectos que nos gustaría mejorar, IKEA es, por números y por imagen, un referente en nuestro sector a nivel mundial. Eso demuestra que las bases de la multinacional funcionan, pero también cada tienda que conforma IKEA y en Badalona la comunicación interna no es una excepción. Antes de la siguiente pregunta, me gustaría que quede constancia de que, al final, en trabajos como los que llevamos a cabo tantas personas aquí, desde vendedores a cocineros, todos los problemas que pueda haber tienen siempre un punto de relación con la comunicación. O “alguien no me dijo algo”, o “esto no me lo habían explicado” o “sobre ese tema me explicaron otra cosa”. Pulir todo eso es lo realmente difícil y el mayor reto de nuestro departamento y del de todas las empresas grandes del mundo, supongo.

5. **¿De qué recursos o de qué medios cuentan los empleados en la empresa? ¿Cuáles son los canales de comunicación interna?** (Me muestra el manual de empresa en el que se detallan todos los canales de comunicación interna de la tienda). Además de todos ellos, hay una parte en la que nosotros ya no tenemos capacidad para, digamos, actuar.

6. **La comunicación informal entre empleados, ¿no?** Exacto. Intentamos reducir todo lo que tiene relación directa con lo que los trabajadores harán en su lugar de trabajo a los medios de comunicación formal, todos los que te acabo de enseñar. Así, la comunicación informal estará enfocada más hacia una parte de transmisión de valores, porque será todo eso que tenga que ver con la relación entre empleados y creo que aquí somos todos personas muy humanas y eso facilita mucho las cosas.

7. **¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la tienda para que el empleado esté lo más informado acerca del producto y del apartado comercial de IKEA?** Creo que eso es lo más complicado. Me explico: para ello son básicas las formaciones, tanto las que damos al recibir a nuevos trabajadores, como a medida que avanza el tiempo para una persona en su puesto de trabajo dentro de IKEA. Pero el tiempo con el que contamos para todo ello, en una empresa con tanto por hacer, es limitado y al final siempre acabas centrando tus esfuerzos de formación a todo lo que es más cercano con la actividad que hará esa persona. No sé si me explico. En el personal de ventas, sobre todo, el conocimiento sobre productos es muy grande y profesional, porque el producto es la

parte clave de su día a día. Pero el resto de secciones sabe mucho más sobre métodos de pago en el caso de Cajas o ubicación en almacenes en el caso de Logística, para ponerte dos ejemplos, que sobre lo que vendemos. Ojalá no hubiera tanta diferencia.

8. **¿Porque este hecho conlleva que haya problemas?** Como te he dicho, la empresa funciona. Pero sí, muchos de los problemas con los que nos encontramos provienen del desconocimiento por parte de un empleado concreto respecto a cosas de departamentos o secciones que no son los suyos.

9. **Y para que el empleado interiorice los valores, la ideología y la cultura empresarial de IKEA, ¿qué se hace?** Además de que las formaciones de bienvenida tienen en los valores su punto más importante, creo que hacemos que se interioricen a través de lo que somos como empresa, de la imagen que damos incluso antes de entrar a trabajar aquí. Desde el departamento de Comunicación Interna, creo que los valores los trasladamos a los empleados con la forma de enviar el mensaje que se quiera dar en cada ocasión y en cada uno de los canales que ponemos a disposición de toda la empresa. Es más la forma de comunicar que no lo que comunicas. El tono, las palabras, el estilo amistoso y familiar de los vídeos, las reuniones en un ambiente distendido... ya sabes.

10. **Desde dentro del departamento de Comunicación Interna, ¿crees que a día de hoy hay algún problema, a parte de lo que hemos comentado sobre la comunicación entre secciones, en que hay un exceso de uso de medios informales como WhatsApp, por ejemplo, para comunicar aspectos formales?** Creo que sí, sinceramente. WhatsApp, Facebook, los móviles privados de los trabajadores, la cantina, los vestuarios, los pasillos... Son espacios informales que no deberían tener un uso formal y en el que no se deberían tratar temas relacionados con el lugar de trabajo de cada uno. Pero también es cierto que es algo imposible de limitar como empresa. Nuestro objetivo debe ser reducir al máximo que se usen para hablar de trabajo, porque para ello ya deben funcionar bien los medios formales que te he explicado antes y que la empresa facilita. En ese aspecto, quizás falte más organización y más eficiencia de algunos de nuestros canales, como el correo interno, por ejemplo. No todos los trabajadores tienen un momento diario para consultarlo y allí se publican cosas muy útiles. Así, rápidamente, este es uno de los ejemplos que se me ocurren.

11. **¿Se está dando uso a medios o canales de Comunicación Interna relacionados con nuevas tecnologías?** Sí. Probablemente no seamos la empresa más innovadora del mundo pero somos una multinacional consagrada, con una imagen y un nombre que

traspasan fronteras y eso te pone en un escaparate a nivel mundial que te obliga a innovar. Contamos con muchos medios para comunicar que son novedosos y desde el departamento impulsamos campañas para darles voz y que la gente se vaya adaptando.

12. **¿Ahora mismo con qué estáis trabajando en ese aspecto?** Este año le estamos dedicando mucho tiempo y recursos al material multimedia. Hemos instalado pantallas de TV por toda la zona para trabajadores de IKEA Badalona y vamos proyectando vídeos que actualizamos con frecuencia con información de todo tipo. Yammer es otro ejemplo de una tecnología que estamos intentando impulsar y que puede ser de mucha utilidad.

13. **Hablando de Yammer, ¿qué crees que puede aportar Yammer a la tienda y cómo se podría potenciar su uso? Parece que está poco extendido en IKEA Badalona.** Yammer es una red social más potente de los que creemos. Nos permite conectar a todos los trabajadores de la tienda. Y no sólo de la tienda, también con otros IKEA. Nos permite poner en común anécdotas, actividades, momentos, campañas, noticias y mil situaciones que pueden fortalecer nuestro sentimiento de pertenecer a algo tan grande, ¿sabes? Es ideal para seguir la actualidad de la empresa a partir de fuentes de la propia empresa y también del resto de trabajadores que también están en la red social. Como has dicho, nos gustaría que participara más gente. Promocionamos Yammer en las formaciones de bienvenida y invitamos a todo el mundo que entra nuevo aquí a que se haga una cuenta pero nos falta hacer un seguimiento a partir de ahí. Quizás con ello, con formaciones especializadas y demostrando que desde el propio departamento de comunicación le damos mucha vida y publicamos muchas cosas útiles en Yammer la gente le vería la utilidad.

14. **Para acabar, ¿qué grado de importancia crees que tiene el apartado de la Comunicació Interna como factor de diferenciación respecto a otras empresas de la competencia?** Ya lo hemos ido comentando, creo que es vital porque además de hacer más eficientes todos los procesos de producción, que tienen que funcionar mejor que el de las otras empresas del sector, también nos permite difundir entre nuestra plantilla los valores y la manera de pensar que nos han llevado hasta aquí. Creo que lo que nos puede aportar la comunicación interna no tiene límites y que aún queda mucho por recorrer en ese sentido.

## Entrevista a Luís Castillejo

1. **¿Cuándo comenzaste a trabajar en IKEA Badalona y cuál ha sido tu carrera dentro de la empresa?** Comencé a trabajar en febrero de 2016, ahora cumpliré dos años aquí. Siempre he estado en el Departamento de SAC, pero he pasado por diferentes de sus secciones. Al principio en el Servicio de Crédito, luego en la guardería y acabé solicitando una vacante de encargado en Cajas porque me motivaba más que lo que estaba haciendo en ese momento.

2. **Entrando a hablar del apartado de la Comunicación Interna, ¿qué crees, como empleado, que debe aportarle a un trabajador de IKEA la Comunicación Interna?** Creo que la comunicación interna es muy importante en una empresa tan grande como IKEA. Aquí todo va cambiando, a nivel local, pero también a nivel nacional e internacional. Estamos expuestos a que el entorno vaya afectando en nuestro día a día como empresa y por eso es vital que la información que se le da al trabajador sea clara y concisa para que nos podamos adaptar a todo de forma fácil. Hay que tener en cuenta también que en IKEA hay mucha gente que trabaja con contratos de pocas horas, como estudiantes que hacen jornadas parciales o incluso menores. Es gente que viene dos o tres veces por semana y que tiene que saber lo que sucede el resto del tiempo a través de una buena comunicación interna.

3. **Crees que las formaciones que recibes al llegar a la empresa te permitieron interiorizar la cultura empresarial y los valores de la empresa?** Creo que sí **¿En qué medida?** La formación de bienvenida me encantó, así que creo que es muy útil. Es una reunión que el departamento de RRHH tiene con los nuevos trabajadores que tiene como punto principal el tema de los valores. La cultura de esta empresa es particular, a mí me encanta, porque aquí todos trabajamos a una. Y no sólo en Badalona, si no también en Wembley, Nueva York, Valladolid... Y todo ello lo saben transmitir muy bien desde que entras a trabajar. Además aprendes otras cosas como los beneficios que te supone trabajar aquí, la historia o cosas así.

4. **¿Cambiarías algo de esa parte de la Comunicación Interna para lograr que los valores se transmitieran mejor?** Creo que no. Es muy probable que si le preguntas a un empleado cuáles son los valores de IKEA, que son ocho o diez, no te los sepa decir de

memoria pero gracias a esta parte de la comunicación interna sí que los llevan dentro de alguna forma.

5. **Desde que estás en IKEA has pasado por diferentes secciones. En cada una de ellas, ¿crees que la comunicación entre compañeros de una misma sección ha tenido éxito?** Creo que en secciones con pocos trabajadores sí, pero a medida que cambia el tipo de trabajo o los equipos son de más personas hay algunos problemas. Cuando estaba en el Servicio de Crédito era más sencillo, éramos pocos y nos enterábamos de todo. Pero en Cajas, por ejemplo, todo cuesta más y creo que es una de las barreras que nos encontramos para alcanzar nuestros objetivos.

6. **¿Cómo crees que se ha trasladado a la hora de trabajar?** Como te digo, que en algunas situaciones la comunicación no sea la ideal nos penaliza. Por ejemplo, nos cuesta mucho tener a los cajeros bien formados, que conozcan lo esencial de los productos que cobran y con los que tratan de cara al cliente. Creo que cuesta hacerles llegar todo lo esencial sobre lo que tienen que hacer en su puesto de trabajo, es todo algo caótico y parece difícil encontrarle una solución porque poco a poco vamos tirando y no nos paramos a pensar en lo bien que estaríamos con un sistema de comunicación diferente. Dentro de una sección, en IKEA hacemos cosas bien y cosas mal, pero creo que superaríamos aún más a la competencia si estuviéramos mejor organizados.

7. **Y la Comunicación entre secciones diferentes, ¿crees que funciona?** Creo que dentro de cada departamento pasa como te comentaba en las secciones. Se hace lo necesario y básico para que el cliente se vaya satisfecho y también para que entre secciones sumemos todos juntos, pero si nos ponemos a mirar la comunicación entre departamentos ya es más complicado.

8. **Conoces qué es lo que sucede en otros departamentos diferentes al tuyo?** Si te soy sincero, me cuesta saberlo. Conocemos lo más relevante de otros departamentos: proyectos, nuevos jefes o promociones que también afectan directamente a tu sección. Pero aún y así, aunque sé que es difícil, aquí todo entra en contacto con todo, y creo que deberíamos mejorar en eso. Que los cajeros, por ejemplo, estuvieran formados sobre producto y que más personal de Ventas supiera trabajar en Cajas por si un día de mucha clientela es necesario, por ejemplo.



9. **¿Qué propondrías?** Ya te he dicho que es difícil, pero que los mandos e incluso el personal de base tuviera más contacto con trabajadores de otros departamentos sería un gran paso.

10. **¿Utilizas WhatsApp o grupos en otras redes sociales externas a la empresa para hablar con tus compañeros sobre trabajo?** Sí, y aunque creo que no se debería utilizar, lo utilizamos prácticamente todos.

11. **¿Te incomoda de alguna forma que esas conversaciones se produzcan en tu horario de tiempo libre?** Creo que es una de las herramientas más fáciles para tener una comunicación instantánea y por eso recurrimos a ella, porque es fácil y la tenemos a mano cuando queremos. No me incomoda, pero creo que invadimos un terreno que no deberíamos invadir, que es el del tiempo libre fuera de horario de trabajo. Y no lo usamos porque la empresa nos obligue, pero al final es por necesidad porque no disponemos de otro recurso que lo sustituya.

12. **¿Cuántos grupos tienes y cuánto habláis en ellos?** Yo debo tener unos tres grupos sobre IKEA y en algunos se habla cada día y bastante, aunque intentamos controlarnos y no pasarnos porque puede ser que molestemos a la gente que está de vacaciones o que se está intentando quitar el estrés.

13. **Y en la cantina o en los pasillos, ¿hablas con tus compañeros sobre trabajo?** En las zonas comunes hablo con todo el mundo y creo que en el 90% de las veces sí que hablo de trabajo.

14. **¿Te incomoda de alguna forma que esas conversaciones se produzcan en tu tiempo libre?** Creo que no, porque tengo la mentalidad aún de que estoy en mi lugar de trabajo aunque quizás ya esté en mi tiempo libre. Aunque hable de trabajo, es una forma de socializar y de llevarme bien con otros trabajadores que durante mi jornada igual no veo tanto, ¿sabes? Creo que me incomoda más el WhatsApp que poder hablar de cosas de trabajo en la cantina o en sitios así.

15. **¿Con qué frecuencia te reúnes con compañeros o superiores en horario laboral para hablar de trabajo y qué importancia tienen para ti esos encuentros?** Aunque en mi sección hay algo de incompatibilidad horaria y nos cuesta coincidir con mis superiores, si me reúno. Creo que es muy importante que aunque un día no nos podamos ver estemos en contacto y sepamos que es lo que quieren de nosotros y cómo están yendo

mis tareas. Además de reuniones, en el día a día, aunque sea improvisado, nos vemos y nos intentamos poner al día de lo que sea importante.

16. **De todos los canales o medios de comunicación de los que dispones o tienes en tu entorno desde que entras a trabajar un día hasta que finaliza tu horario, ¿cuáles son los que más utilizas y los que resultan básicos para cumplir tus objetivos laborales en IKEA?** Creo que en mi trabajo, lo que me parece más útil son los carteles y ahora también los vídeos que se reproducen en las pantallas que han puesto en las zonas comunes. Es toda información rápida y te permite saber todo lo que va pasando en la tienda. También uso mucho el correo electrónico de IKEA, aunque hay días que si tengo mucho trabajo no puedo consultarlo y creo que la información que yo puedo sacar de allí debería tenerla en algún medio más fácil de acceder en días de poco tiempo para sentarme, no sé si me explico. Además, cada año hacen una reunión abierta a toda la plantilla para explicar lo básico sobre los próximos meses en la tienda. Aunque sirva de poco en el día a día en tu puesto, es interesante tener información más general.

17. **¿Tienes cuenta en Yammer?** Sí, me lo recomendaron en la misma formación de bienvenida y me registré ese mismo día.

18. **¿La utilizas?** La verdad es que al principio sí que la utilizaba. Incluso me lo descargué en el móvil, pero poco a poco lo dejé de utilizar. Me desmotivé un poco, porque veía que era muy útil, podías estar en relación con otros empleados incluso de otras tiendas pero casi nadie lo usaba. Yammer está desaprovechado, tendrían que incentivar más a que los trabajadores estuvieran activos en Yammer, no sólo al principio en la primera formación.

19. **¿Crees que IKEA apuesta por innovar en cuanto a Comunicación Interna y que introduce nuevas tecnologías en el día a día de los empleados?** Creo que se intenta dar una imagen de que sí, pero se podría apostar mucho más. Es cierto que ahora se están poniendo muy de moda las pantallas de TV con los vídeos por las secciones o por las zonas comunes, pero se podrían aprovechar más las nuevas tecnologías. El caso de Yammer que te comentaba, por ejemplo. En el siglo en el que estamos hay herramientas que pueden hacer que toda la gente que trabaja en un mismo sitio, como nosotros aquí, se pueda enterar de todo o de muchas cosas que pasan en el día a día y al final no es así.

20. **Antes de acabar la entrevista y teniendo en cuenta los diferentes temas de los que hemos hablado, ¿crees que a día de hoy la Comunicación Interna en la tienda**

**funciona de forma óptima y pone a la disposición de los empleados todos los medios para que ello suceda?** Bueno, estoy conforme pero creo que porque ya sé a qué vengo, cuál es mi trabajo y a qué me he acostumbrado. Hablando contigo ahora me he dado cuenta de que hay muchas cosas que podrían cambiar y que sobre todo nos harían ser más eficientes y más profesionales, que es algo que el cliente valora.

21. **¿Qué crees que se podría mejorar o cambiar?** Creo que de IKEA al trabajador la información acaba llegando y que tenemos muchos medios para que así sea. Es difícil proponer algo porque mucha gente aquí lleva 20 años trabajando en la tienda de Badalona y hay medios que igual no domina tanto, así que eso te limita a la hora de intentar cosas para mejorar.

## **Entrevista a Montse Pulido**

1. **¿Cuánto tiempo hace que comenzaste a trabajar en IKEA y cuál es tu puesto dentro de la empresa?** Comencé en IKEA hace algo menos de 4 meses. Después del proceso de selección entré en la Sección de Menaje como personal de ventas.

2. **¿Cómo son los primeros días de recibimiento en la empresa hasta que comienzas a trabajar en tu actual lugar de trabajo?** Antes de comenzar a trabajar en mi puesto vine a la empresa a formarme durante tres días. Algunas formaciones eran más para conocer qué es IKEA y su forma de actuar o de pensar como empresa y otras iban sobre lo que haría en mi puesto de trabajo.

3. **¿Te pagaban esas horas?** Sí, desde que entré a la empresa con contrato he cobrado todas las horas en las que he estado aquí, también en las formaciones.

4. **¿En qué consisten esas primeras formaciones de bienvenida?** La reunión la lleva una persona de Recursos Humanos y allí estamos todos los que nos acabamos de incorporar a la empresa. Éramos unos seis o siete, creo. La chica nos pasó diversos vídeos sobre la historia de IKEA, el funcionamiento de la tienda de Badalona y sobre todo nos intentó explicar todo aquello que es diferente en IKEA si comparas la empresa con otras tiendas o otros sitios para trabajar que sean parecidos.

5. **¿Y qué crees que es eso que hace a IKEA diferente?** Creo que el ambiente es genial, la relación entre todos los empleados y el sentimiento de querer ayudar y trabajar en equipo no se suele encontrar en muchos otros sitios. Al menos en los que yo había trabajado todo eso era muy distinto.

6. **En estas reuniones, ¿se te explica cuáles son los valores de IKEA?** Sí, es una parte importante de estas reuniones. Nos explicaron cuáles son los valores de IKEA y hicimos algún pequeño juego para ir conociéndolos y entendiendo de qué tratan. ¡Me pareció muy original!

7. **¿Sientes que ahora los has interiorizado?** Llevo poco tiempo aquí pero creo que la formación me sirvió perfectamente para conocerlos y para darme cuenta de que para trabajar aquí de la mejor forma posible tengo que tenerlos siempre en mente y actuar con ellos. Es lo que te comentaba del trabajo en equipo. También la sencillez creo que era otro valor importante y está muy presente en todos los trabajadores que están conmigo en la tienda.

8. **¿Por qué crees que os valores de IKEA son tan importantes a la hora de que el empleado trabaje dentro de la organización?** Creo que, como te he dicho, hacen diferente a IKEA de otras empresas. En mi caso personal, en otros sitios en los que había trabajado ni se me comentaban cosas de la ideología de la tienda, de los valores o de cómo actuamos en nombre de la empresas, ¿sabes? Era más “a nuestra bola” pero al final ni te sientes parte de esa empresa ni te sientes del todo cómodo porque no consigues entender qué te aporta a ti ese trabajo. Creo que todo eso al final se nota en la forma de tratar al cliente, de vender los productos que vende IKEA y da muy buena imagen, además.

9. **¿Echaste algo en falta en la formación de bienvenida y en las formaciones que se te dieron al entrar a tu puesto?** Creo que todo está muy bien pensado para que lo vayamos “pillando” todo de la forma que la empresa quiere. Quizás, en las formaciones sobre trabajo y en mi caso de Ventas, sobre producto, al principio cuesta ir entendiendo todo pero a la que te pones a trabajar y pasas de la teoría a la práctica te das cuenta de que todo lo que te han explicado los formadores es muy útil.

10. **¿Se te hace un seguimiento de tu interiorización de los valores y de que seas portadora de la actitud que la empresa quiere?** Creo que no un seguimiento pero, obviamente, los trabajadores que al final deciden si sigues en la empresa después del primer contrato quieren que seas una persona que se sienta identificada con la empresa porque así das lo mejor de ti. Aunque las formaciones estén muy bien, hay personas de todo tipo y igual hay gente a la que le va mejor trabajar en otro sitio o con otra forma de pensar. No es ni mejor ni peor, pero no creo que sea el tipo de empleados que IKEA necesita.

11. **Entonces, después de lo que me has explicado, de lo que te transmitieron en esas primeras formaciones o tomas de contacto y de estos primeros meses en IKEA, ¿te sientes orgullosa de estar aquí?** ¡Mucho! Estoy contenta porque creo que más que una empresa es una familia, aunque sea una multinacional muy grande. Vienes aquí, te llevas bien con tus compañeros, me ayudan si lo necesito o al revés y eso te hace estar cómoda y feliz. Me gustaría tener proyección en la empresa y poderme quedar porque es un lugar muy agradable y hay muy pocas cosas negativas en la actitud de los trabajadores, en cómo nos trata la empresa o en cómo me siento trabajando.

12. **¡Parece que incluso te guste venir a trabajar!** ¡Sí! Todos preferimos estar en la playa, de excursión o con nuestros amigos antes que trabajar o estudiar o tener responsabilidades así. Pero al final necesitas trabajar y prefiero hacerlo aquí, con este clima, que en otros sitios en los que el empleado es menos importante. Creo que nadie prefiere trabajar a divertirse con sus aficiones (se ríe) pero mejor hacerlo aquí que en otros sitios.

## **Encuesta a los empleados de IKEA Badalona**

**Parte introductoria:**

# IKEA Comunicación Interna

Esta encuesta forma parte de un Trabajo de Final de Carrera que pretende analizar cómo funciona la comunicación interna en IKEA Badalona con el objetivo de valorar su eficiencia y eficacia, detectar posibles errores y proponer mejoras. El formulario se responde de forma fácil y en tan sólo 3'. ¡Gracias por tu colaboración!

\*Obligatorio



¿Cuánto tiempo hace que trabajas en IKEA Badalona? \*

- Menos de 1 año
- De 1 a 3 años
- Más de 3 años

¿A qué departamento perteneces? \*

- SAC
- RRHH y Oficinas
- FOOD
- Logística
- Ventas

¿Qué tipo de puesto ocupas?

- Empleado base
- Coordinador o encargado de sección
- Team Leader, Jefe de Departamento o Superior

### Comunicación entre secciones:

Valora de 1 a 5 cómo de informado te sientes respecto al día a día de otras secciones (nuevos encargados, incidentes, proyectos...)\*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altamente informado

Valora del 1 al 5 cómo de informado te sientes respecto a los productos, servicios o promociones que otras secciones ofrecen al cliente

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Altamente informado

[ATRÁS](#) [SIGUIENTE](#)

## Comunicación interna formal e informal:

Marca los canales que utilizas con tus compañeros o superiores para hablar DE TRABAJO \*

- Conversaciones o grupos de Whatsapp o Facebook
- Conversaciones en la cantina o en el vestuario fuera de tu horario laboral
- Correo electrónico interno
- Teléfono interno
- Yammer

Marca cuánto utilizas los siguientes canales para comunicarte sobre aspectos laborales

	Nada	Ocasionalmente	Habitualmente	Diariamente
Conversación en la cantina, en los pasillos o en el vestuario	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Whatsapp	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reunión o conversa con tu superior en tu lugar de rtrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Correo electrónico interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teléfono interno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### ¿Cada cuánto te detienes a observar los siguientes canales?

	Nunca	Ocasionalmente	Habitualmente	Diariamente
Pizarras para ver qué coordinadores y Team Leaders están trabajando hoy en la tienda?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tablones de anuncios del pasillo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pantalla con los datos sobre las ventas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Nuevas tecnologías y comunicación interna:

¿De qué manera interiorizas mejor la información que te llega acerca de tus labores en la empresa o de la actualidad de la tienda?

- Conversación o reunión con compañeros o superiores
- A través de los vídeos destinados a empleados que se reproducen en las diferentes pantallas de la tienda o de los pasillos

Valora la utilidad que crees que tiene la iniciativa de compartir a través de vídeos los conocimientos sobre las tareas en los puestos de trabajo que se está comenzando a implantar en la tienda: \*

	1	2	3	4	5	
Completamente inútil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Ideal

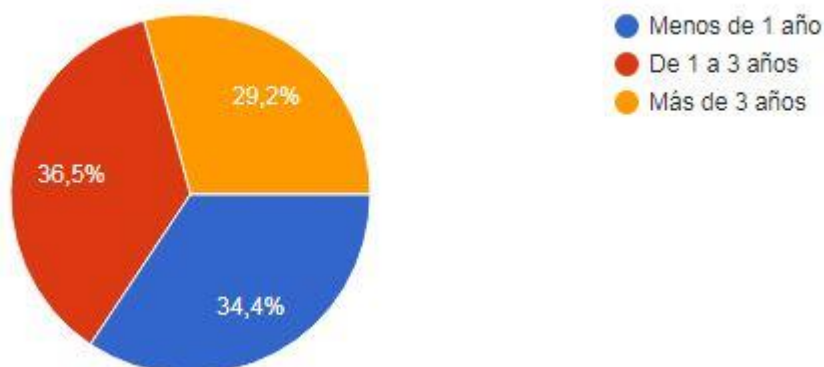
Tienes cuenta en el Yammer de IKEA (Yammer es la red social interna de la empresa) \*

- No
- Sí, pero no la utilizo
- Sí, y la utilizo (con cierta frecuencia)

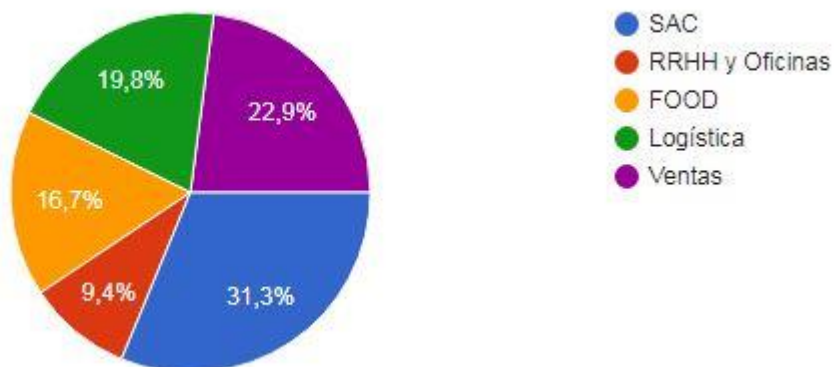
## Resultados de la encuesta:

### Parte Introductoria:

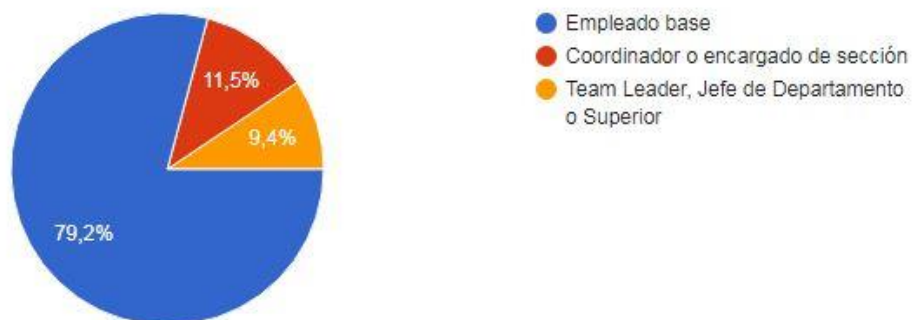
¿Cuánto tiempo llevas trabajando en IKEA Badalona?



¿A qué departamento perteneces?

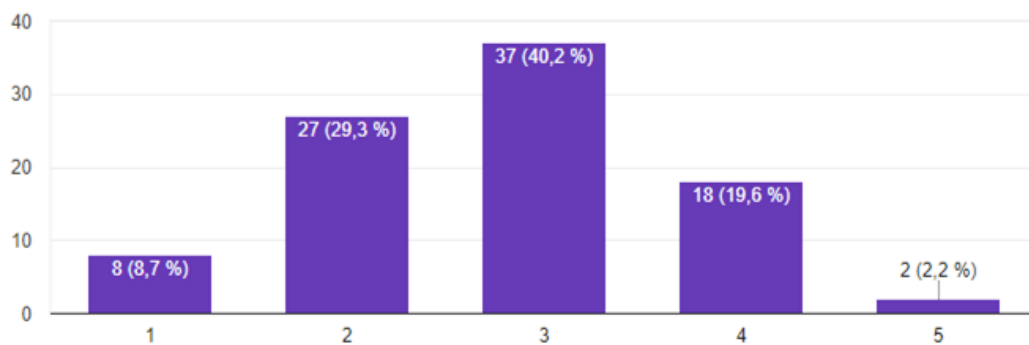


¿Qué tipo de puesto ocupas en la empresa?

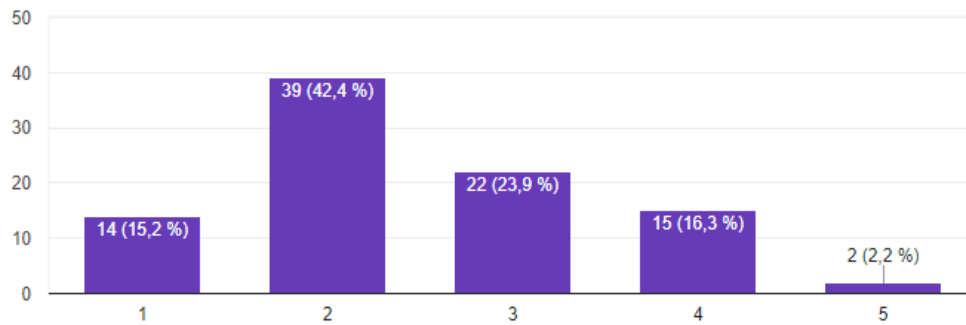


### Comunicación entre secciones:

Valora de 1 a 5 cómo de informado te sientes respecto al día a día de otras secciones (nuevos encargados, incidentes, proyectos...)

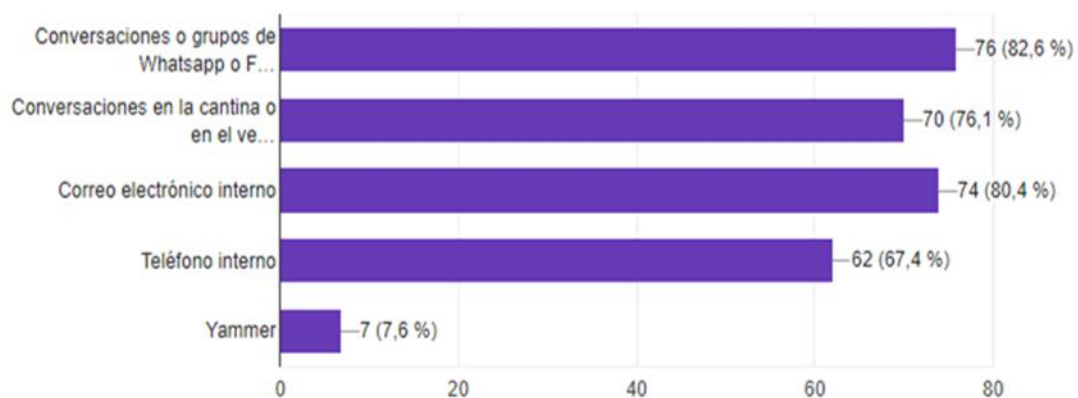


Valora del 1 al 5 como de informado te sientes respecto a los productos, servicios o promociones que otras secciones ofrecen al cliente

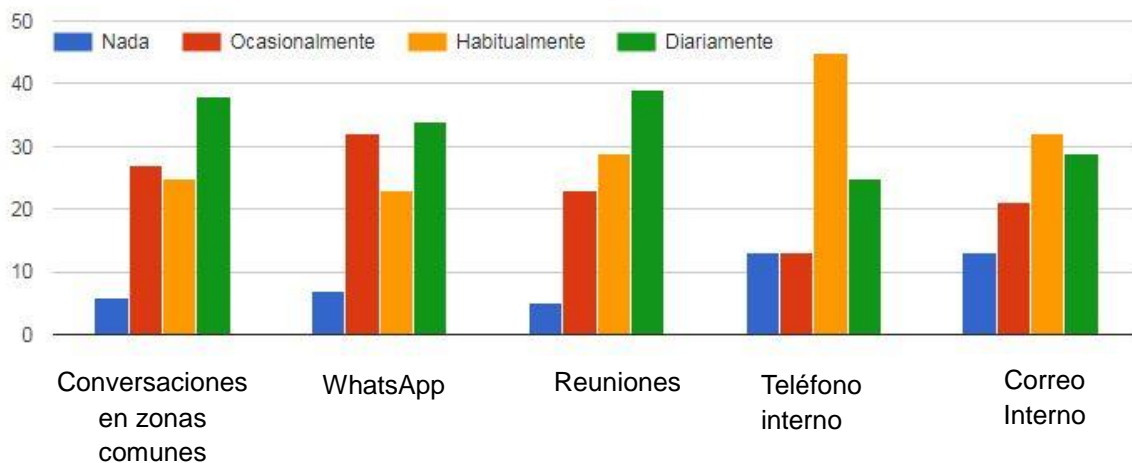


### Comunicación formal e informal

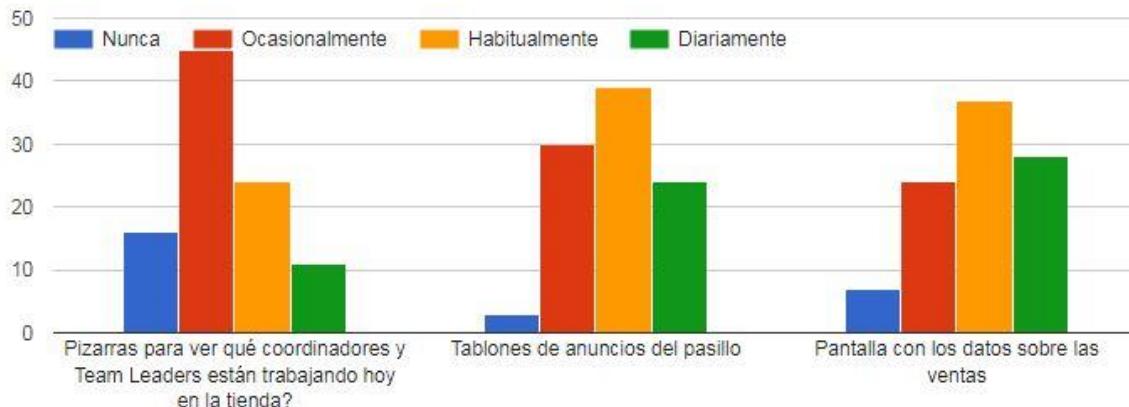
Marca los canales que utilizas para comunicarte sobre temas de TRABAJO:



¿Cuánto utilizas los siguientes canales para comunicarte sobre TRABAJO?

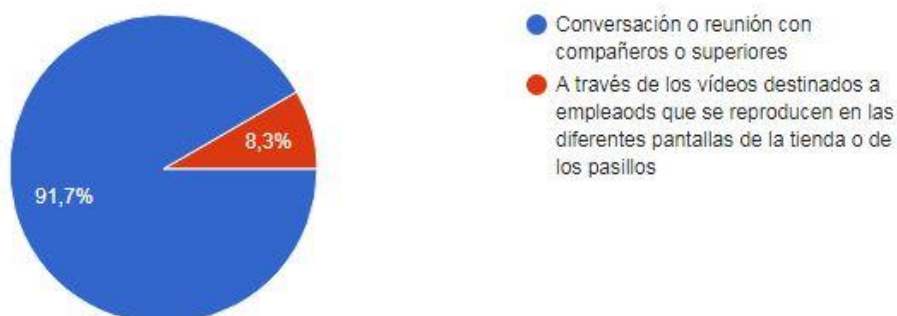


¿Cada cuánto te detienes a observar los siguientes canales?

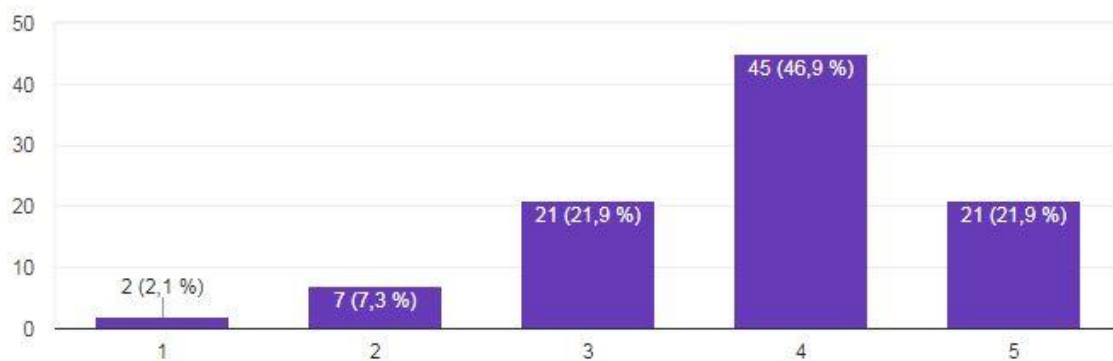


### Nuevas tecnologías y comunicación interna

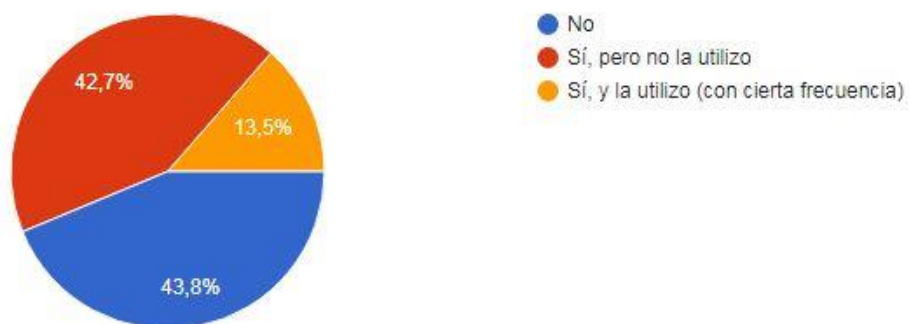
¿De qué manera interiorizas mejor la información que te llega acerca de tus labores en la empresa o de la actualidad de la tienda?



Valora la utilidad que crees que tiene la iniciativa de compartir a través de vídeos los conocimientos sobre las tareas en los puestos de trabajo que se está comenzando a implantar en la tienda.



¿Tienes cuenta de Yammer?



## 8. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 .....	37
Gráfico 2 .....	39
Gráfico 3 .....	40
Gráfico 4 .....	41