

Treball de Fi de Grau

Títol

**La gestión de la comunicación interna:
el caso de Grupo Damm**

Autoria

Aldrin Jhay Galvan Cara

Professorat tutor

María Luz Barbeito Veloso

Grau

Comunicació Audiovisual	
Periodisme	X
Publicitat i Relacions Públiques	

Tipus de TFG

Projecte	
Recerca	X

Data

03/06/2020

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:	La gestió de la comunicació interna: el cas del Grup Damm		
Castellà:	La gestión de la comunicación interna: el caso de Grupo Damm		
Anglès:	The internal communication management: the case of Group Damm		
Autoria:	Aldrin Jhay Galvan Cara		
Professorat tutor:	María Luz Barbeito Veloso		
Curs:	2019/20	Grau:	Comunicació Audiovisual
			Periodisme
			Publicitat i Relacions Públiques
			X

Paraules clau (mínim 3)

Català:	comunicació interna, gestió, estudi de cas, empresa, Grup Damm
Castellà:	comunicación interna, gestión, estudio de caso, empresa, Grupo Damm
Anglès:	internal communication, management, case study, company, Damm Group

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

Català:	Aquest treball vol abordar l'estudi de la gestió de la comunicació interna en les organitzacions. Per dur a terme l'anàlisi, s'ha realitzat una revisió de les teories que aborden la gestió de la comunicació interna. Per tal de comprovar com els diferents aspectes de la matèria es porten a la pràctica, s'ha estudiat el cas de Grup Damm.
Castellà:	Este trabajo quiere abordar el estudio de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Para llevar a cabo el análisis, se ha realizado una revisión de las teorías que abordan la gestión de la comunicación interna. Con el fin de comprobar cómo los distintos aspectos de la materia se llevan a la práctica, se ha estudiado el caso de Grupo Damm.
Anglès:	This project wants to approach the study of the management of internal communication in organizations. To carry out the analysis, several theories that deal with the internal communication management have been reviewed. In order to check how the different aspects of the subject are put into practice, the case of Damm Group has been studied.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a la Dra. María Luz Barbeito, mi tutora del trabajo de fin de grado, por la ayuda incondicional que he recibido durante la elaboración de este proyecto. Por tu implicación, por acompañarme y asesorarme en todo momento, por guiarme en la dirección correcta desde el principio y por mantener en mí las ganas de realizar un buen trabajo, muchas gracias, Mariluz.

También quiero dar las gracias a Marta Güell Ruiz, ya que gracias a ella se ha podido materializar este proyecto de investigación. Gracias por acceder desde el principio a basar mi estudio de caso en Grupo Damm, por haber respondido a la entrevista, por aclarar todas mis dudas, y por haber compartido el formulario electrónico a los públicos internos de la compañía.

Del mismo modo, quisiera agradecer a todas las personas que han participado en el estudio respondido a la encuesta *online*. Ha sido de gran ayuda.

Finalmente, agradecer a mis familiares por su apoyo incondicional, en especial a mis padres y a mi hermano, y a todos mis amigos y compañeros que, aún estar en la misma situación que yo, me han animado y aconsejado constantemente.

Una vez más, gracias a todos. Sin vosotros este trabajo no hubiera sido posible.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Presentación	6
1.2. Objeto de estudio	6
1.3. Objetivos y preguntas de la investigación	7
1.4. Estructura del trabajo	8
II. MARCO TEÓRICO	9
2.1. La comunicación en las organizaciones	9
2.1.1. La necesidad de que las organizaciones se comuniquen	10
2.1.1.1. Gestión de los públicos de interés	10
2.1.1.2. Gestión de los valores intangibles	12
2.1.2. La comunicación como herramienta estratégica de gestión	15
2.1.2.1. Concepto de comunicación integral o integrada	17
2.1.2.2. La Dirección de la Comunicación y el Dircom.....	20
2.2. La comunicación interna	23
2.2.1. Definición de comunicación interna	23
2.2.2. Funciones y objetivos de la comunicación interna.....	25
2.2.3. Tipos de comunicación interna	28
2.2.3.1. Comunicación lineal y circular.....	28
2.2.3.2. Comunicación formal	30
2.2.3.2.1. Comunicación vertical descendente.....	30
2.2.3.2.2. Comunicación vertical ascendente.....	31
2.2.3.2.3. Comunicación horizontal	31
2.2.3.3. Comunicación informal.....	31
2.3. La gestión de la comunicación interna	33
2.3.1. Plan de comunicación interna	33
2.3.2. Herramientas clásicas de comunicación interna.....	35
2.3.3. Evolución de los canales: herramientas 2.0	37
2.3.4. Otros canales de comunicación interna	40
2.3.5. Efectividad de las herramientas	41
2.4. La comunicación interna en situaciones de crisis	44
2.4.1. Situaciones que pueden generar crisis	45
2.4.2. Plan de comunicación de crisis.....	46

III. METODOLOGÍA	50
3.1. Especificación de la investigación.....	50
3.2. Técnicas de recopilación de datos.....	52
3.2.1. Revisión de documentos.....	52
3.2.2. Entrevista en profundidad	53
3.2.3. Encuesta <i>online</i>	54
3.3. Fuentes consultadas	55
3.4. Desarrollo de la investigación	56
IV. ESTUDIO DE CASO	58
4.1. Contextualización del caso	58
4.1.1. Presentación de Grupo Damm.....	58
4.1.2. Historia de Grupo Damm	61
4.1.3. Estructura organizativa de la empresa.....	63
4.2. Resultados y análisis del estudio	64
4.2.1. La comunicación interna en Grupo Damm.....	64
4.2.2. La gestión de la comunicación interna que realiza Grupo Damm	66
4.2.3. Las herramientas de comunicación interna de Grupo Damm.....	71
4.2.4. Comunicación interna en situaciones de crisis	77
4.2.5. Impacto de la comunicación interna en los públicos internos	78
V. CONCLUSIONES	81
VI. BIBLIOGRAFÍA	84
6.1. Bibliografía	84
6.2. Webgrafía.....	86
VII. ANEXOS	92
Anexo 1: Reconocimientos de Grupo Damm en materia de comunicación.....	92
Anexo 2: Grupo Damm en los medios de comunicación y páginas web	93
Anexo 3: Guion de la entrevista en profundidad	94
Anexo 4: Encuesta <i>online</i> a los públicos internos.....	95
Anexo 5: Respuestas de la entrevista en profundidad	96
Anexo 6: Respuestas de la encuesta <i>online</i>	106

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Presentación

Este trabajo de fin de grado quiere abordar el estudio de la gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Para ello, se ha realizado una revisión de las teorías que abordan la gestión de la comunicación interna con el fin de comprobar, a partir de una experiencia real, cómo los distintos aspectos de la materia se llevan a la práctica.

La idea de investigar acerca de la comunicación interna se debe a una doble motivación. En primer lugar, porque en cuanto a mi persona quería realizar un trabajo de investigación relacionado con la comunicación corporativa. Era un campo que desconocía al empezar a estudiar el grado de Periodismo, pero, tras cursar la optativa de Comunicación Empresarial e Institucional, el ámbito en cuestión me ha despertado mucho interés y curiosidad.

En segundo lugar, se ha escogido por el papel que desempeña la comunicación interna en la gestión de las empresas e instituciones. La cultura corporativa es un elemento crucial para el desarrollo de cualquier organización. Los valores que caracterizan una compañía deben ser aceptados y compartidos por todos los miembros para que puedan cumplir con los propósitos de esta. Precisamente, la comunicación interna posibilita transmitir de forma efectiva los objetivos y valores estratégicos de la organización a los públicos internos, generando una cultura de fidelidad y sentido de pertinencia que se traduce en motivación por parte de los empleados (Morales, 2008: 51). Por lo que la comunicación interna juega un rol fundamental en el ámbito empresarial.

1.2. Objeto de estudio

El objeto de estudio del trabajo es el análisis de la **gestión de la comunicación interna en las organizaciones**. Partiendo de esta enunciación, se precisa que la investigación se centra en el caso de la comunicación interna que realiza Grupo Damm. De esta forma, se pretende descubrir cómo la compañía dirige la comunicación interna y cuál es el papel que desempeña este fenómeno en el desarrollo de la organización.

Se ha querido estudiar el caso de Grupo Damm porque se considera un caso de referencia en la gestión de la comunicación interna. Primeramente, porque la compañía ha sido galardonada en varias ocasiones por su estrategia de comunicación¹: Premio Aster Comunicación Empresarial en 2012; Premio Marketing y Comunicación en 2017; Premio Oro en la categoría de Marca en los Premios Nacionales de Marketing 2018;

¹ Véase Anexo 1: Reconocimientos de Grupo Damm en materia de comunicación.

Premio Oro en la categoría de Construcción de una Marca en Premio a la eficacia 2019, y Premio Nacional de Comunicación 2019 en la categoría de Publicidad. Además, cabe destacar que en 2009 la compañía ganó, precisamente, el premio a “Mejor Estrategia Global de Comunicación Interna”.

En segundo lugar, se ha escogido porque el caso de Grupo Damm se adecúa a la teoría que se plantea en el marco teórico. La empresa considera a la comunicación interna como un aspecto importante, pues pretende fomentar el sentimiento de pertenencia entre sus públicos internos a partir de las múltiples vías de diálogo de las que dispone (Grupo Damm, 2019). Además, del artículo de Fornós (2009) se desprende que la organización cuenta con un plan específico para la comunicación interna.

Por último, en tratarse de una compañía que cuenta con una amplia presencia nacional e internacional, y opera en distintos sectores (Grupo Damm Corporate, s.f.), se considera que Grupo Damm puede aportar una visión más amplia de la gestión de la comunicación interna en una organización, sin olvidar que se estudia un único caso.

1.3. Objetivos y preguntas de la investigación

Siguiendo lo expuesto, los principales **objetivos** planteados en este trabajo son tres:

Objetivo 1: Conocer las teorías predominantes sobre la gestión de la comunicación interna.

Objetivo 2: Comprobar cómo se gestiona la comunicación interna mediante el estudio del caso de Grupo Damm.

Objetivo 3: Determinar la importancia de la comunicación interna en el desarrollo de una organización.

Asimismo, para guiar el estudio y capturar lo que se quiere dar respuesta de una manera precisa, se han planteado una serie de **preguntas** con el fin de focalizar la atención al cumplimiento de los propósitos señalados.

Pregunta 1: ¿Cómo se gestiona la comunicación interna en una organización?

Pregunta 2: ¿De qué manera se traslada la cultura corporativa a los públicos internos?

Pregunta 3: ¿Por qué es importante la comunicación interna en el desarrollo de una compañía?

1.4. Estructura del trabajo

El presente trabajo está compuesto por siete apartados, siendo la introducción el primero de ellos. En él se definen fundamentalmente el objeto de estudio, y los objetivos y preguntas de la investigación.

El segundo apartado corresponde al marco teórico, que está estructurado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se realiza una contextualización de la comunicación en el entorno de las organizaciones, desde cuándo las empresas e instituciones sienten la necesidad de comunicarse, hasta cómo la comunicación pasa a formar parte de la gestión y dirección de las empresas, requiriendo así una gestión estratégica. El capítulo acaba con la descripción de la Dirección de Comunicación y la figura del Director de Comunicación o Dircom. En el segundo capítulo se introduce la definición de “comunicación interna”, incidiendo en las distintas funciones y objetivos que tiene, y en las tipologías que existen. El tercer bloque se centra en la gestión de la comunicación interna, haciendo un repaso de las diferentes herramientas comunicativas que se emplean en esta materia. En el cuarto capítulo se hace hincapié en la comunicación interna en situaciones de crisis. Se realiza una panorámica de las distintas circunstancias que pueden provocar crisis en el contexto empresarial y cómo la organización debería gestionar la comunicación interna en una etapa crítica.

El tercer apartado comprende la descripción de la metodología empleada en el desarrollo de la investigación, incidiendo en su especificidad y procedimiento.

En el cuarto apartado se desarrolla el trabajo empírico de la investigación con el análisis de caso de la gestión de la comunicación interna de Grupo Damm. Esta parte se inicia con una contextualización de la empresa elaborada a partir de una revisión documental. A continuación, se exponen los resultados y el análisis de la entrevista en profundidad y la encuesta *online*, en función de las categorías y subcategorías de análisis que se han fijado en la metodología.

El quinto apartado está compuesto por las conclusiones. Por último, los capítulos sexto y séptimo corresponden a las referencias bibliográficas y a los anexos, respectivamente.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación en las organizaciones

Desde la segunda mitad del siglo XX, se ha venido produciendo un profundo proceso de transformación en los ámbitos social y económico (Costa, 2013: 138). En este sentido, Carlos Scarone explica que la empresa se entendía en un principio como una organización orientada principalmente a la producción, es decir, centrada en la elaboración de productos. Pero con la llegada de las nuevas tecnologías la actividad empresarial llevó a cabo una redefinición de lo que hasta el momento eran considerados los *inputs*² básicos de una organización (Scarone, 2005: 27).

De esta manera, las empresas sustituyeron el producto por el servicio, y los bienes materiales fueron reemplazados por los valores intangibles. Así lo explica Joan Costa (2013: 138), quien señala que con la cibernética³ el modelo empresarial dio un cambio de dirección, poniendo el foco en el mercado. Las organizaciones, pues, pasaron de comunicar el producto a centrarse en la marca⁴ y, posteriormente, de focalizarse en la marca a comunicar la empresa.

Es en este contexto donde las organizaciones se dan cuenta de la importancia de comunicarse. Páez y Fuenmayor constatan que la comunicación forma parte del ser de una organización y que, por tanto, esta debe situarse en el centro de su estrategia:

“sin una comunicación bien articulada, las empresas abren espacio para el fracaso, situación que se agudiza en una sociedad marcada por la globalización en los ámbitos económico, social y político” (Páez y Fuenmayor, 2005: 2).

Dada la gran variedad de la oferta en el mercado, las empresas buscan constantemente estrategias para destacar entre la competencia y conseguir que el público escoja sus productos. Asimismo, las organizaciones que no cuentan con un producto para colocar en el mercado y que, por tanto, ofrecen servicios, buscan una manera de situarse en la mente de los usuarios para poder ser identificados y posicionados favorablemente.

En definitiva, las compañías ahora tienen como objetivo primordial dar a conocer sus bienes y servicios, pero con el añadido de exaltar los valores y aspectos diferenciales que tienen como organización. Losada lo resume de la siguiente manera:

² Entiéndase *inputs* como los factores que intervienen en la producción de un bien o servicio (Krugman y Wells, 2006: 182).

³ Wiener plantea que “la cibernética es la ciencia de la dirección y comunicación en los organismos vivos y en las máquinas”. Citado en Castroy Filippi (2010: 160).

⁴ Véase el apartado 2.1.1.2. Gestión de los valores intangibles.

“ya no se trata de hacer mejores productos o prestar mejores servicios, sino más bien de lograr visibilidad y de aparecer como diferentes, de transmitir sensaciones y lograr una identificación emocional con los públicos, de comunicar lo que se puede hacer y que todos los públicos decidan si es lo correcto o no, y que incluso participen en su realización” (Losada, 2010: 16).

2.1.1. La necesidad de que las organizaciones se comuniquen

2.1.1.1. Gestión de los públicos de interés

Con el cambio de orientación y la necesidad de comunicarse, las diferentes compañías empiezan a considerar otros factores, redescubriendo las personas como el “capital humano” de la organización (Costa, 2013: 138). Se desprende la idea de que empresa e individuos van de la mano y, en consecuencia, las organizaciones comienzan a plantearse como entidades en relación de colaboración con la sociedad, es decir, como entes que deben escuchar a sus públicos.

Así es como la figura de los públicos de interés se introduce en las compañías como un elemento relevante, con una importancia económica y funcional. Cabe recordar que, antes, la mayoría de las empresas solo tenían en cuenta sus propios puntos de vista e intereses. Se trata de un modelo centrado en los *shareholders* o accionistas de una organización, lo que lleva, según Guillermo Bosovsky⁵, a constantes desencuentros entre la compañía y los públicos.

Según Freeman y McVea⁶, este modelo tradicional quedó obsoleto hacia mediados de los ochenta con la aparición de un nuevo enfoque con una visión más amplia de los públicos. En este punto surgió el modelo *stakeholder*, que tiene en cuenta no solo a los accionistas sino al resto de agentes, y cuyo objetivo es dialogar con los públicos para guiar la coordinación entre los intereses múltiples de los distintos grupos que componen una organización (Caballero, 2007: 211).

De acuerdo con Freeman (1984: 89), el término *stakeholder* aparece a partir de 1960 con los trabajos de Stanford Research Institute, haciendo referencia a “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir”. Sin embargo, Freeman (1984: 24) planteará más tarde que un *stakeholder* “es cualquier grupo o individuo que pueda afectar o que es afectado por el logro de los objetivos de la organización”.

En el modelo *stakeholder*, los intereses y beneficios entre la empresa y los grupos de interés van en una misma dirección (Donalson y Preston, 1995: 68). Pero, para

⁵ Citado en Costa (2005: 35).

⁶ Citados en Uribe y Requena (2013: 36).

satisfacer esta diversidad de intereses, es necesario que las organizaciones determinen quiénes son sus *stakeholders* y qué necesidades tiene cada uno de ellos. De ello se desprende la necesidad de diseñar estratégicamente un mapa de públicos para poder después establecer las diferentes herramientas de comunicación con ellos. Así se podrá conseguir una mayor efectividad del impacto de la información que se quiere trasladar, sin malgastar recursos innecesarios.

Muchos investigadores han contribuido a producir esquemas de clasificación. Uno de los más populares es el que propone Svendsen (1998: 48), quien los clasifica según el grado de influencia, es decir, el impacto de las acciones que llevan a cabo. En este modelo, se encuentran los *stakeholders* primarios, cuyas acciones están directamente relacionadas con el destino de la compañía, y los *stakeholders* secundarios, públicos que no están directamente relacionados con las transacciones de la organización, pero que pueden influir de manera directa en la corporación.

También cabe mencionar la clasificación que establece Dowling (2001: 50-58). El autor propone una subdivisión en la que alude a cuatro grupos diferenciados: los públicos normativos, los funcionales, los difusos y los clientes.

Por último, se encuentra el modelo de Urzaiz (1997: 167), quien ofrece una distinción en función de la situación de los públicos. Es el modelo más extendido y es compartido por investigadores como Marston (1981), Aguadero (1993) y Barquero (2001)⁷. En él, se distingue entre públicos internos, externos y ambivalentes.

Figura 1. Clasificación de los *stakeholders* de una organización

Svendsen (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos primarios: accionistas, inversores, consumidores, empleados, proveedores, competidores y socios industriales. • Públicos secundarios: comunidad, medio ambiente, medios de comunicación, gobiernos y entes reguladores.
Dowling (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Públicos normativos: directivos, accionistas, entes reguladores y gobierno. • Públicos funcionales: empleados, sindicatos, proveedores y distribuidores. • Públicos difusos: periodistas, comunidad y grupos de interés especial. • Públicos clientes: consumidores.

⁷ Citados en Míguez (2010: 69).

**Urzaiz
(1997)**

- **Públicos internos:** personal (dirección, cuadros directivos, mandos intermedios, empleados, obreros) y sindicatos.
- **Públicos externos:** consumidores, proveedores, competidores, administración pública y medios de comunicación.
- **Públicos ambivalentes** (pueden ser internos y externos): accionistas, socios capitalistas y distribuidores.

Elaboración propia a partir de Míguez (2010).

2.1.1.2. Gestión de los valores intangibles

A parte de administrar los diferentes grupos de interés, el cambio de orientación también ha hecho que el éxito organizacional no solo se mida ya por cuestiones financieras o aspectos que se incluyen en balances, sino que aparecen nuevos indicadores que se deben gestionar: los valores intangibles.

La gestión de los activos intangibles se puso de manifiesto en la década de los ochenta y noventa por la nueva mentalidad empresarial (Villagra, 2015: 61). Para los activos tangibles, resulta cada vez más complicado generar ventajas competitivas, por lo que autores como Joan Costa (2003: 10) hablan de nuevos aspectos “no materializables” que adquieren importancia en el entorno de las organizaciones del siglo XXI.

Las compañías pretenden la identificación, diferenciación y preferencia por parte de sus *stakeholders*. Pero para poder llegar a los públicos de interés, escucharlos y atender a sus expectativas, las organizaciones entienden que tienen que gestionar los elementos intangibles, pues estos reúnen los valores de la empresa y concentran el discurso y el significado de esta para los diferentes públicos estratégicos y la sociedad en general.

Un activo intangible es aquel que carece de propiedades físicas y constituye un valor económico para la organización: “sólo se puede hablar de activos intangibles cuando la empresa controla dichos activos y espera obtener de ellos un beneficio económico futuro” (Olcese, Rodríguez y Álvaro, 2008: 230). Capriotti (2013) habla de los siguientes:

- **Identidad corporativa.** Hace referencia a la forma de ser de la organización, es decir, al conjunto de atributos que definen la esencia de esta, identificándola y diferenciándola. De acuerdo con Ramírez: “Una vez que está identificada la identidad corporativa, los públicos perciben la misma y emiten un juicio de valor. Cabe recalcar que la identidad corporativa de una organización debe ser clara y bien definida, para así proyectarla de una manera adecuada y lograr que los públicos tengan una imagen positiva” (Capriotti, 2013: 8).

- **Filosofía corporativa.** Constituida por la misión, visión y los valores corporativos de una organización. Hace referencia al conjunto de elementos que permiten la identificación de la empresa o institución, a partir de lo que es y la manera en la que se proyecta en el futuro. Además, permite cohesionar todas las partes integrantes de la compañía (Báez *et al.*, 2017: 43).
 - La **misión** hace referencia a “la definición del negocio o actividad de la organización”. Es decir, “qué hace la entidad” (Capriotti, 2009: 26).
 - La **visión** es “la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala a dónde quiere llegar” (Capriotti, 2009: 26).
 - Los **valores corporativos** responden al “cómo hace la organización sus negocios”. Son los principios que sigue la compañía a la hora de producir y distribuir sus productos, y aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas de la organización (Capriotti, 2009: 26).
- **Cultura corporativa.** Se refiere al conjunto de valores y creencias aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de una organización y que actúan de acuerdo con ellos. Cabe destacar que el precursor de la compañía influye en la formación de su cultura, por lo que la misma debe ser reconocida por todos los miembros con el fin de llevar a cabo las pautas establecidas y que se sientan parte del proyecto empresarial (Báez *et al.*, 2017: 44).
- **Imagen corporativa.** Es la representación mental de la organización que se forman los públicos a partir de las acciones de esta (Capriotti, 2013: 9). Pérez y Rodríguez (2014: 26) la definen como “la percepción de la empresa que se deriva de la suma de informaciones, impresiones, expectativas, creencias y sentimientos que un individuo acumula sobre ella”.

Aparte de los conceptos señalados por Capriotti, otro de los valores intangibles de cualquier organización es la construcción de la marca o *branding*.

- **Marca corporativa.** Es un intangible definido por la organización “a partir de su identidad y que expresa unos valores y una promesa que deben ser un referente para todos sus públicos, internos y externos” (Villagra, López y Monfort, 2015: 797). Stephen King, citado por Temporal y Lee (2003: 39), plantea que “la marca es aquello que compran los consumidores”. Es decir, que los clientes compran una estructura intangible. Pero para que esto ocurra y la marca se convierta en una ventaja competitiva, la organización debe gestionarla para que esta refleje su personalidad dotando de coherencia a todas sus actuaciones: **branding**.

Del mismo modo, resulta importante hablar de la reputación, “considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas” (Villafañe, 2001: 16).

- **Reputación corporativa.** Se trata de “un activo de construcción social que es creada y mantenida a través de un proceso de legitimación, e implica una continua sucesión de evaluaciones” (Fernández y Martín, 2011⁸). Los distintos públicos son determinantes a la hora de definir la reputación de una compañía, pues son quienes configuran una opinión positiva o un alto prestigio.

Según Báez *et al.* (2017: 47), se determinan tres proposiciones corporativas determinantes en la comunicación de una organización: lo que es, lo que hace y, finalmente, lo que dice o comunica. Los grupos de interés observan constantemente el comportamiento de la organización para determinar su valor. Por ello, realizar acciones que limpien la imagen de la organización está cobrando un peso cada vez mayor.

Relacionado con esto, hay un concepto que está teniendo mucho protagonismo en estos últimos años, pues se espera, por parte de las organizaciones, una responsabilidad social hacia los diferentes públicos (Martín, 2009). Es decir, gestionar los impactos de su actividad: lo que se conoce como Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

- **Responsabilidad Social Corporativa.** Se refiere al conjunto de actividades que realiza una organización “como consecuencia de un compromiso adoptado con sus grupos de interés (*stakeholders*) en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de grupos de interés (*stakeholders*)” (Barrio, 2012⁹). A diferencia de otros conceptos, como la acción social o la filantropía, las acciones de RSC no van dirigidas a un público concreto, sino que se plantean para el conjunto de los públicos (Barrio, 2016: 21).

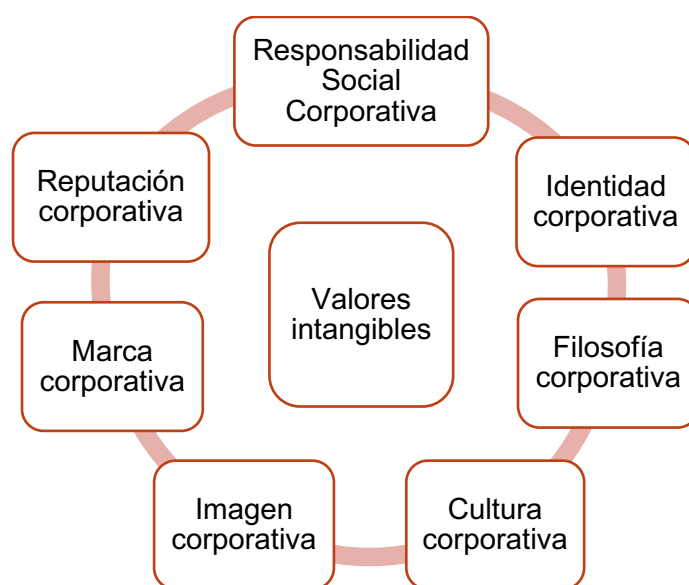
Con todo lo expuesto, se desprende la idea de que la organización tiene que mantener una coherencia entre lo que dice y hace para generar valor y ventajas competitivas. Ahora bien, no basta con que las políticas o la filosofía mantengan una línea conductora, coherente y clara, sino que sus fundamentos se basen en cómo los colaboradores viven dichos valores (Báez *et al.*, 2017: 48).

⁸ Citado en Báez *et al.* (2017: 47).

⁹ Citado en Barrio (2016: 21).

Según Brandolini, González Frigoli y Hopkins (2009: 15), “una organización construida mediante promesas mutuas y compromisos crea una identidad que trasciende a las personas y se crea a si misma mediante la comunicación.” Por este motivo, las organizaciones necesitan gestionar estratégicamente la comunicación de los intangibles para difundir estos valores a todos los *stakeholders*.

Figura 2. Valores intangibles de una organización



Elaboración propia.

2.1.2. La comunicación como herramienta estratégica de gestión

Cuando se habla de la importancia de gestionar estratégicamente la comunicación, significa que las organizaciones deben planificar sus mensajes: decidir qué objetivos se pretenden alcanzar y qué estrategias y herramientas se han de aplicar en cada caso.

Precisamente, Ventura (2000)¹⁰ define a la empresa como “un ente comunicativo” que tiene como función principal “dar a conocer todo cuanto hace la empresa, todo cuanto es, todo cuanto le preocupa y todo cuanto está dispuesta a comprometerse y a aceptar su parte alícuota responsabilidad, en un ámbito social”. Pero para ello, se necesita organizar la comunicación.

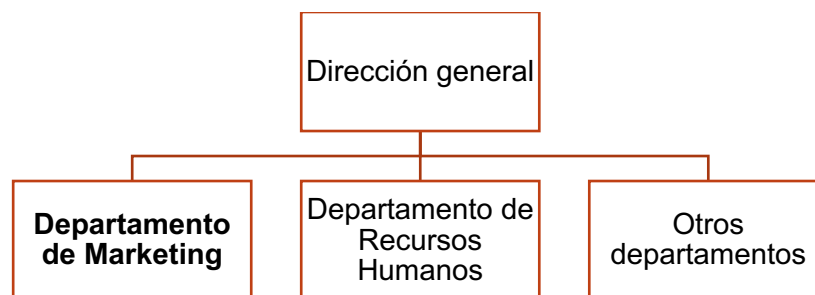
De acuerdo con Mazo del Castillo (1994)¹¹, existen dos modelos básicos de estructura de la comunicación en una organización: el que se denomina “modelo de comercialización o de marketing”, y el “modelo de comunicación integral”.

¹⁰ Citado en Enrique (2007: 55)

¹¹ Citado en Enrique *et al.* (2008: 67).

- **Modelo de comercialización o de marketing.** Es el que adoptan las empresas que entienden por comunicación un conjunto de técnicas cuyo principal objetivo está condicionado por unos intereses comerciales, por lo que la comunicación se encuentra en el departamento de Marketing. (Enrique *et al.*, 2008: 67-68). Saló (2005: 19) constata que su función principal es “elaborar y emitir los mensajes relativos a los productos y/o servicios que ofrece la empresa, de manera que estos ayuden en su promoción y venta”.

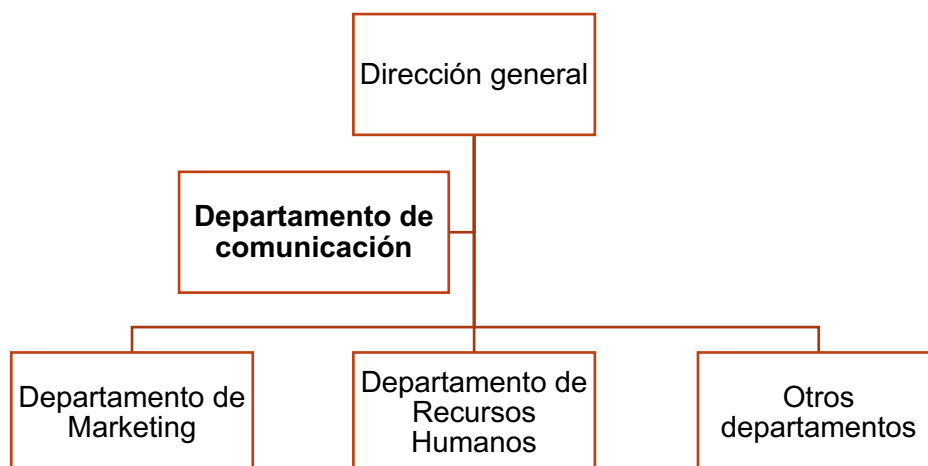
Figura 3. Modelo de comercialización o de marketing



Elaboración propia.

- **Modelo de comunicación integral.** Es el que hace partícipe a la comunicación de todas las acciones de las empresas, considerándola como una más de las funciones estratégicas de la dirección. Enrique *et al.* (2008: 68) apuntan que surge de la necesidad de las organizaciones “de contar con una estructura organizativa de la comunicación que, sea a través de un departamento específico o bien de un profesional, lidere la puesta en marcha con competencia, capacidad ejecutiva, eficiencia y visión estratégica de todas las acciones conducentes al logro de los objetivos globales de comunicación”.

Figura 4. Modelo de comunicación integral



Elaboración propia.

Ahora bien, resulta importante señalar que la comunicación solía estar incorporada en el departamento de Recursos Humanos, pues, según Ongallo (2000: 219), “la transmisión de la información a todos los ámbitos de la organización -es decir, trabajadores y colaboradores-, así como la regulación de las relaciones entre los diferentes niveles de la organización” son tareas que tradicionalmente se han atribuido a esta área.

No es hasta los años noventa, con el surgimiento de Internet, que empieza el inicio de la comunicación contemporánea en las organizaciones, en la que se empieza a entender la comunicación como una herramienta de gestión empresarial que debe ser gestionada de manera independiente. Así, se pasa a una comunicación integral y estratégica, centrada en objetivos que velan por la productividad y la competitividad de la organización (Aguilera, 2007: 26).

La gestión de la comunicación, pues, resulta muy importante en cualquier corporación. Porque cuando se mantiene una comunicación integrada y efectiva, se logra sobreponer la confusión de términos entre los miembros de cualquier empresa o institución. Así lo resume Gálvez (2014)¹²:

“Gestionar la comunicación desde un orden estratégico permite ver a la empresa como un sistema; es decir, como un todo y no únicamente como la o las partes, contribuyendo de esta manera a una mirada empresarial más integral e integrada”.

2.1.2.1. Concepto de comunicación integral o integrada

Uno de los aspectos que caracteriza el modelo de comunicación integral es que permite englobar, coordinar y controlar todas las acciones de comunicación de la organización bajo un mismo paraguas. Sin embargo, para que se responda al modelo de comunicación integral y, por tanto, se pueda hablar de una **comunicación integrada**, la organización debe tener en cuenta las distintas áreas susceptibles de generar comunicación en ella (Enrique *et al.*, 2008: 90).

Llegados a este punto, resulta importante realizar una delimitación terminológica de lo que se entiende por comunicación integrada. Para ello, es necesario revisar las denominaciones más comunes que usan los autores para referirse a la comunicación en el contexto de las organizaciones, y ver qué diferencias y similitudes presenta el término en cuestión con los otros conceptos.

¹² Citado en Báez *et al.* (2017: 35).

Figura 5. Terminología de la comunicación en las organizaciones

Comunicación organizacional	Kreps (1990), Goldhaber (1984) y Putnam (1987).	Es aquella comunicación que ocurre dentro de la misma organización y que ayuda a los miembros de esta a lograr sus metas individuales y a cumplir con el proyecto de la compañía.
Comunicación corporativa	Cees van Riel (1997), Capriotti (1991) y Sanz de La Tajada (1998).	Es aquella comunicación dirigida a los distintos públicos de una organización, cuyo objetivo es proyectar la identidad de esta y crear una base favorable con todos los grupos de interés.
Comunicación integral	Costa (1977), Kunsch (1997), Villafañe (2000) y Buenaventura (2007).	Es aquella comunicación que integra todas las actividades comunicativas que lleva a cabo la organización, englobando y coordinando todas las áreas de la empresa o institución que producen mensajes para los distintos públicos de interés. Esto con el fin de conseguir los objetivos de la organización e identificar a la compañía a través de su comunicación.

Elaboración propia a partir de Rivero (2017).

Como se puede observar, los conceptos de *comunicación organizacional* y *comunicación corporativa* responden a un tipo específico de comunicación, mientras que el término de *comunicación integral* engloba diferentes tipos, incluyendo así a los dos primeros. Además, esta última noción precisa de un modelo de gestión, pues requiere una coordinación estratégica para poder controlar todas las actividades comunicativas de la compañía.

Una vez aclarado el concepto, Joan Costa (2011: 106) explica que la comunicación integrada abarca tres áreas fundamentales: la comunicación corporativa o institucional, la comunicación comercial o de marketing, y la comunicación interna u organizacional.

- **Comunicación institucional o corporativa.** Rodríguez (2008: 55) la considera como el canal por el cual se proyecta la identidad corporativa a los públicos externos e internos. Capriotti (1999: 1) la denomina *comunicación corporativa* y la define como “la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone

una organización para llegar efectivamente a sus públicos". Su función se sitúa en llegar a los distintos *stakeholders* para poder crear una base favorable con todos los grupos de interés de una organización (Rodrich, 2012: 220).

- **Comunicación comercial o de marketing.** Es aquella que se encarga de establecer relaciones con clientes y públicos con interés en los productos y servicios. Capriotti (2013: 84) la plantea como "toda la comunicación de marca y/o producto que la organización realiza para llegar a los consumidores actuales y potenciales, así como aquellos que influyen en el proceso de compra con la finalidad de conseguir en estos la preferencia y decisión de compra de los productos o servicios de la entidad y la fidelidad de los clientes".
- **Comunicación interna u organizacional.** Kreps (1990: 11-12) la describe como "el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella. (...) La comunicación ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización". Es decir, es aquella comunicación que implica a los miembros internos de la empresa o institución.

De esta manera, se observa que la comunicación pasa a formar parte de la gestión y la dirección de las empresas e instituciones. Para respaldar la importancia de gestionar la comunicación de forma estratégica y concluir este apartado, se presenta la aportación de Weil (1992)¹³, en la que se señala, precisamente, una serie de contribuciones beneficiosas que la comunicación proporciona a la gestión de las organizaciones:

- Propone una representación unitaria de la organización.
- Liga la plenitud individual al desarrollo de la empresa.
- Desarrolla un ente imaginario comunitario.
- Crea un lenguaje común.
- Canaliza las diversificaciones alrededor de un concepto federalizador.
- Vivifica y evoluciona la cultura en la organización.
- Actúa como palanca de cambio.

¹³ Citado en Enrique (2007: 69-70).

2.1.2.2. La Dirección de la Comunicación y el Dircom

Recuperando la idea de Enrique *et al.* (2008: 68), para gestionar la comunicación de forma integrada se necesita una unidad específica que se encargue de supervisar y dirigir todo lo que tiene que ver con la actividad comunicativa de la organización. Así, el modelo de comunicación integral suele desarrollarse a través de un departamento independiente, que es supervisado y dirigido por el Director de Comunicación.

Enrique *et al.* (2008: 10) definen la **Dirección de Comunicación** como “la estructura interna de una empresa encargada de gestionar los procesos de comunicación, de proyección y mantenimiento de la imagen y/o reputación corporativa”. Además, Morató (2011: 146) la considera “una función directiva”, por lo que, según el autor, se debería gestionar desde un nivel directivo máximo, es decir, situarse en la primera línea ejecutiva de la organización.

Es necesario que el departamento encargado de la comunicación reporte a la alta dirección porque, de esta manera, se conseguirá otorgar a la comunicación un valor estratégico, y se podrá coordinar y difundir la información de la empresa o institución de acuerdo con las pautas de los altos mandos. Morales explica lo siguiente:

“La Dirección de Comunicación debería participar activamente del proceso estratégico de la compañía, convirtiéndose en un punto de apoyo para la Dirección General, asegurándose del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de identidad de la compañía, conociendo como es vista dentro y fuera, por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de la organización la imagen que todo ello genera” (Morales, 2002: 54).

Además, para una conseguir una gestión eficiente de la comunicación integral, resulta interesante la aportación de Villafañe (1998: 204-205), que concreta en cuatro las principales funciones a desempeñar por la Dirección de Comunicación:

1. **Función normativa.** Conseguir la cohesión y la coordinación de todos los activos intangibles con los que cuenta la empresa.
2. **Función de servicio.** Apoyar y asesorar a todos los departamentos y filiales de la compañía en materia de comunicación.
3. **Función formativa.** Fomentar la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización, tanto a la sociedad en general como a los trabajadores y proveedores.

4. **Función prospectiva.** Debe convertirse en observatorio permanente de su entorno: competidores, opinión interna y externa... De este modo, preocuparse por la imagen corporativa de la empresa.

Como se comentaba anteriormente, el responsable de gestionar la comunicación es el Director de Comunicación, también conocido como **DirCom**. Martín (2004)¹⁴ se refiere a esta figura de la siguiente forma:

“Profesional que, dentro de la empresa o institución, dirige un equipo de técnicos especializados en definir la política comunicativa u objetivos y establecer el plan o estrategia de comunicación, creando, coordinando, analizando, desarrollando, difundiendo y controlando la emisión de mensajes internos y externos y sus técnicas, a través de los medios de comunicación propios y ajenos, al mismo tiempo que asumiendo la responsabilidad final de la Imagen corporativa/institucional de la organización, ante sus públicos internos y externos”.

Por otra parte, Enrique *et al.* definen al DirCom como:

“el responsable de coordinar e integrar todas las herramientas y / o técnicas de comunicación y de gestionar los intangibles, mediante el seguimiento de un plan estratégico de comunicación, diseñado conforme a las políticas empresariales e ideado con el propósito de afianzar la imagen global de la organización y de fortalecer su reputación, considerando las expectativas de los principales *skateholders*” (Enrique *et al.*, 2008: 23).

Así, como apunta Cervera (2006: 40), el Director de Comunicación es el encargado “de coordinar, integrar, dar coherencia, diseñar, gestionar y tomar iniciativas en estrategias de comunicación, así como ejecutarlas a través de planes de acción específicos”. Para ello, tiene que saber manejar “todos los recursos disponibles al servicio de la comunicación integral, incluyendo la gestión de la comunicación corporativa, las relaciones con los medios, la imagen y las relaciones externas”. Además de gestionar todas las áreas de comunicación.

Relacionado con esto, Costa (2001: 90) constata que, para poder llevar a cabo sus funciones, el Dircom debería contar con un perfil generalista polivalente, ya que se trata de una figura que es al mismo tiempo estratega, comunicador (portavoz), gestor de las comunicaciones y guardián de la imagen corporativa.

¹⁴ Citado en Enrique *et al.* (2008).

Johnsson (1991: 24), por su parte, señala que las tareas importantes para el Director de Comunicación a la hora de diseñar una estrategia deberían ser las siguientes:

- Mantener su atención centrada sobre la identificación de prioridades, incluyendo a los grupos prioritarios.
- Averiguar y registrar grados de conocimiento y factores de actitud en ambos lados.
- Planificar y poner por escrito, tan específicamente como sea posible, las áreas de interés común y las áreas de interés divergente.
- Definir la situación ideal que desea alcanzar.
- Estimar los recursos que serán necesarios para llegar allí.

Del mismo modo, Cervera (2006: 42) resume las funciones generales del DirCom en:

- Coordinar y canalizar el plan de comunicación de la organización.
- Gestionar, en coordinación con la alta dirección, las acciones encaminadas a mejorar la imagen pública.
- Potenciar, desarrollar y difundir las actividades de comunicación.
- Conseguir que la comunicación sea clara, transparente, rápida y veraz.
- Mantener estrecha y eficaz relación con los distintos medios de comunicación.
- Verificar y controlar la calidad e incidencia informativa y publicitaria de todas las acciones de comunicación.

Como conclusión, se puede constatar que la Dirección de Comunicación es el órgano encargado de gestionar todas las actividades comunicativas de la compañía, mientras que el Director de Comunicación o Dircom adopta dos grandes roles: es el responsable de gestionar la comunicación integral de la organización y el encargado de mantener el contacto con los diferentes *stakeholders* para obtener una imagen positiva de esta.

2.2. La comunicación interna

2.2.1. Definición de comunicación interna

La comunicación interna es una de las tres áreas que conforman la comunicación integral de una organización. En el apartado anterior, se ha referido a ella como aquella comunicación que implica a los miembros internos de cualquier empresa o institución. Sin embargo, el significado del concepto es mucho más complejo. Distintos expertos la han definido desde diferentes perspectivas y de distintas maneras, según el tipo de organización en la que se emplea y las distintas labores que se realizan en ella.

Entendiendo la comunicación interna como un factor que contribuye al éxito de una organización, Jesús García la describe como “la gran herramienta y, a su vez, el contenido último de los estilos de dirección democráticos que caracterizan a la empresa contemporánea” (García, 1998: X). Para el autor, es un instrumento administrativo “en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa”, además de “desarrollar las nuevas competencias que supone el nuevo contrato psicológico que hoy vincula a los hombres con las organizaciones” (García, 1998: X).

Se observa, pues, que la comunicación interna contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es una herramienta que debe estar pensada para mejorar la producción de la organización y, por tanto, tiene que estar presente en todo momento. Así la considera Ricardo Sotillo (2014)¹⁵, quien apunta que la comunicación interna “es inseparable de la propia actividad productiva de cualquier organización”, y que dicha consideración cobra un peso específico en la dirección de las empresas a partir de la introducción de nuevos modelos organizacionales y de gestión.

Para que una empresa pueda alcanzar los objetivos marcados, siente la necesidad de interactuar constantemente con todos aquellos individuos que están relacionados con ella. Por tanto, los públicos internos de una compañía constituyen un pilar fundamental en cualquier organización. Mediante su motivación e integración en las decisiones corporativas y la cooperación entre los diferentes miembros de una empresa, se puede contribuir al éxito de esta. Así, tener una comunicación que favorezca el clima laboral entre los *stakeholders* internos es beneficioso para la actividad de la organización.

Teniendo esto presente, algunos autores definen la comunicación interna desde un punto de vista más humano, poniendo el foco en los miembros que forman parte de la organización. De este modo, Kreps (1990: 22) la entiende como el “modelo de mensajes

¹⁵ Sotillo (2014) en su artículo “La nueva comunicación interna en las empresas”.

compartidos entre los miembros de la compañía: es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de estas”.

Muñiz (2009: 13) la considera como “la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador”. Señala que “nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido”, añadiendo que “las empresas son lo que son sus equipos humanos, por ello, motivar es mejorar resultados”.

Siguiendo con esta línea de pensamiento, Brandolini y González (2009: 25) constatan que la comunicación interna “intenta estrechar los vínculos entre los diferentes sectores y niveles de dirección, de manera que la relación sea capaz de retener a los empleados cualificados en la empresa”. En otras palabras, entienden que la comunicación interna es una herramienta de gestión que busca la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes dirigidos al público interno.

En lo que a públicos internos se refiere, no todos los autores incluyen a los mismos colectivos. Pero, tras revisar los modelos de Urzáiz (1997), Marston (1981), Aguadero (1993) y Barquero (2001), se observa que hay una serie de grupos que se repiten en varias ocasiones. A continuación, se presenta un mapa de los *stakeholders* internos que más aparecen en las clasificaciones.

Figura 6. Públicos internos de una organización



Elaboración propia a partir de los cuatro autores citados.

Retomando la definición de comunicación interna, resulta interesante destacar la que ofrece Cuenca (2018: 17), que recoge muy bien las diferentes ideas que se han mostrado. El autor la describe como “el conjunto de actividades de comunicación

desarrolladas para una organización, orientadas a la creación y el mantenimiento de unas buenas relaciones con y entre sus miembros, mediante el uso de diferentes técnicas e instrumentos de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados, contribuyendo a conseguir los objetivos organizacionales”.

Asimismo, la comunicación interna también se encuentra presente en las instituciones públicas como una herramienta fundamental para conseguir la implicación de los distintos integrantes en una misma filosofía. Precisamente, autores como Álvarez y Caballero hablan de su importancia desde hace bastantes años.

“Es particularmente entre las instituciones del gobierno donde más se nota la falta de comunicación y de vías de participación interna, lo que no sólo genera apatía y desmovilización, sino que elimina el debate interno y, con ello se avanza hacia la rutina y el empobrecimiento de las organizaciones” (Álvarez y Caballero, 1997: 106).

Además, Lelia Zapata (2015)¹⁶ plantea que la gestión de la comunicación interna debería ser una prioridad para la alta dirección de las instituciones, pues, según ella, la comunicación interna es “imprescindible para explicar, gestionar cambios y ganar credibilidad entre el personal”.

Habiendo expuesto las diferentes concepciones del término, la comunicación interna se podría definir, en términos generales, como el conjunto de procesos comunicativos, sean planificados o no, que llevan a cabo los distintos públicos internos en cualquier empresa o institución.

2.2.2. Funciones y objetivos de la comunicación interna

Según Cebrián (2012: 83), la comunicación interna se empezó a introducir en las empresas entre los años 70 y 80, como una disciplina integrada en la sección de Recursos Humanos (Ongallo, 2000: 224). Pero en los años 90 empezó a tener unas funciones y departamentos propios, ya que se la consideró como una herramienta de gestión y un signo exterior de modernidad (Morales, 2015: 51).

Así como en las obras de Pinillos (1996)¹⁷ y Morales (2008), la comunicación interna se enmarca cada vez más en la Dirección de Comunicación que en el área de Recursos Humanos. Precisamente, Rojas considera que tiene una función transversal y que ha de concebirse como un conjunto de “procesos sistemáticos, multidireccionales, eficientes, eficaces y coherentes, en los que se analizan los diferentes públicos internos

¹⁶ Zapata (2015) en su artículo “Comunicación interna en instituciones”.

¹⁷ Citado en Enrique *et al.* (2008: 51).

que la organización tiene y se ayude a determinar sus necesidades y potencialidades con la finalidad de encaminar estrategias comunicativas” (Rojas, 2011: 125).

Asimismo, Jesús García Jiménez (1998: 124) resalta cuatro funciones que desempeña la comunicación interna:

- **Función corporativa.** Constituye un indicador que fija la identidad y personalidad corporativa de la organización.
- **Función operativa.** Permite actuar sobre las conductas de tarea y de relación de los trabajadores, lo que permite un mejor desarrollo del lugar de trabajo.
- **Función cultural.** Transmite los valores de la compañía a sus empleados.
- **Función estratégica.** Es un instrumento clave que contribuye al diseño de las políticas y estrategias de la compañía.

Otro bloque de funciones, des de una perspectiva más funcional, es la que propone Del Pozo Lite (1997), que las resume en seis: investigar, orientar, coordinar, organizar campañas y formar. Aunque Morales (2008: 53-54) las sintetiza en tres funciones.

- **Función informativa.** Da información a los distintos empleados para contribuir en su motivación y rendimiento.
- **Función explicativa.** Permite que los trabajadores de la empresa puedan conocer los objetivos de la empresa y que, a su vez, se identifiquen con ellos para que haya una unidad y todos actúen siguiendo una misma línea.
- **Función interrogativa.** Plantea preguntas para esclarecer dudas que puedan surgir entre los diferentes miembros o departamentos que componen la empresa y, así, poder abrir el diálogo entre trabajadores.

Además, para que sea eficiente e implique a todos los componentes de la empresa, la comunicación interna debe responder a una serie de objetivos (Morales, 2008: 51).

1. Explicar a sus públicos internos lo que hace la organización.
2. Conseguir en la empresa un clima de implicación e integración por parte de los trabajadores.
3. Incrementar la motivación y la productividad entre el personal.
4. Conseguir la máxima optimización de los recursos, eficiencia al menor coste posible.

Brandolini, González y Hopkins (2009: 25-26) destacan los siguientes:

1. Generar la implicación del personal, lo que implica hacer partícipes a los empleados y conseguir que estos depositen todo su compromiso en las tareas de la organización.
2. Armonizar las acciones de la empresa entre los distintos departamentos y niveles jerárquicos de la compañía.
3. Propiciar un cambio de actitudes, es decir, ayudar a encontrar una actitud positiva por parte de los trabajadores que permita tomar decisiones de acuerdo con los objetivos empresariales.
4. Mejorar la productividad de la organización.
5. Hacer crecer a la compañía mediante la actuación de los miembros en una misma dirección para llegar a un mismo punto.

Por su parte, Cappriotti (1999: 4) establece que la comunicación interna ha de cumplir cuatro objetivos principales, que servirán de referencia a otros propósitos más específicos.

1. Establecer relaciones fluidas entre empleados y directivos mediante los canales más adecuados.
2. Facilitar la circulación y el intercambio de información, así como permitir una mejor coordinación entre las distintas áreas que conforman la empresa.
3. Crear un buen clima de trabajo, lo que provocará una mejor productividad y competitividad de la empresa.
4. Crear una imagen favorable de la empresa y obtener la aceptación por parte de los trabajadores de los valores y la filosofía de la empresa.

Como se ha podido observar, la comunicación interna tiene muchas funciones y objetivos, pero la misión principal reside en fortalecer la cultura corporativa, favorecer el desarrollo de proyectos organizacionales y conseguir que estos sean eficientes. En este sentido, Andrade engloba las aportaciones de los autores a los que nos hemos referido anteriormente y constata que el objetivo principal es el siguiente:

“Respaldar el cumplimiento de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles informaciones relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios” (Andrade, 2005: 23).

En definitiva, la comunicación interna tiene un papel fundamental en las organizaciones. Por este motivo, es importante gestionarla correctamente, pues autores como Cuenca y Verazzi (2018: 20-21) consideran que disponer de una buena comunicación interna en las organizaciones puede contribuir a una serie de mejoras:

- Consolida una identidad corporativa.
- Procura satisfacer las necesidades informativas de los empleados.
- Permite que las normas y los procedimientos que se necesitan seguir lleguen a los trabajadores para que estos puedan aplicarlas en sus tareas y atribuciones.
- Permite transmitir los objetivos estratégicos a toda la organización para que todos los públicos internos actúen siguiendo una misma línea de dirección.
- Da voz a los diferentes miembros de la empresa, permitiendo que estos expresen su punto de vista.
- Facilita que toda la plantilla sea conocedora de las decisiones, puntos de vista y criterios de los líderes en temas que les afectan directamente.
- Apoya y facilita la introducción de nuevos valores y pautas de gestión.
- Promueve la participación y la colaboración dentro de la organización, así como la cooperación entre diferentes departamentos, lo que disminuye tensiones y conflictos en las relaciones interpersonales.
- Contribuye a crear un clima de confianza, participación, pertenencia, compromiso y motivación.

2.2.3. Tipos de comunicación interna

Existen diferentes maneras de clasificar la comunicación interna en las organizaciones. Tomando como referencia la distinción propuesta por Fernández López (2007: 158), se puede establecer una primera división según el tipo de transmisión de la comunicación: la comunicación lineal y la circular. En segundo lugar, Marín (1997: 16) propone una distinción en base al grado de formalidad: la comunicación formal y la informal. A su vez, dentro de la comunicación formal se distinguen tres tipos en función del flujo en que la comunicación circula: la vertical descendente y ascendente, y la horizontal.

2.2.3.1. Comunicación lineal y circular

A grandes rasgos, la comunicación lineal, también conocida como unidireccional, es aquella en la que la información se traslada solamente en una dirección: desde un emisor a un receptor, que se muestra pasivo en este intercambio de mensajes. La comunicación circular, en cambio, conocida también como bidireccional, es aquella en la que ambos participantes de la conversación adoptan un papel activo.

Así es como las explica Fernández López (2007: 158), quien se refiere a la comunicación lineal como “la comunicación que se reduce al transporte de la información desde el emisor al receptor”, y a la comunicación circular como un tipo de comunicación en la que “se establece un proceso de ida y vuelta del contenido”.

Una ventaja que ofrece el modelo lineal es la precisión por parte del comunicador, pues, como solo se emitirá un mensaje, necesita ser muy concreto. Lucas Marín (1997: 272) señala que la efectividad de la comunicación en este modelo proviene, precisamente, de la perfecta expresión por parte del emisor. Sin embargo, la confusión por parte del receptor supondría un inconveniente, pues, como no hay ningún tipo de interacción, emisor y receptor no pueden aclarar los términos que no han quedado claros.

En relación con las ventajas de los modelos de comunicación circular, Marín (1997: 154) explica que en ellos existe la posibilidad de enviar múltiples mensajes y no solo uno. Además, constata que “rompen la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara”. No obstante, recuerda que no en todos los casos se producen *feedbacks*.

Por otra parte, destaca que, en los modelos circulares, la lentitud y la complejidad adicional que la ida y vuelta de información apareja pueden suponer un inconveniente si lo que se pretende es trasladar un mensaje de forma rápida. Además, en este modelo la eficacia en la comunicación viene por la perfecta comprensión del mensaje, de la que debe asegurarse el emisor. Por este motivo, es importante que haya un intercambio de mensajes para comprobar que el contenido se ha transmitido de forma correcta.

Así, Lucas Marín (1997: 156) constata que el modelo lineal es frecuente en las organizaciones más jerárquicas, con un “tipo autoritario de participación”. Mientras que el modelo circular se implementa en empresas e instituciones más participativas, en las que más miembros -los cargos intermedios- participan en la toma de decisiones.

Figura 7. Comunicación interna lineal y circular



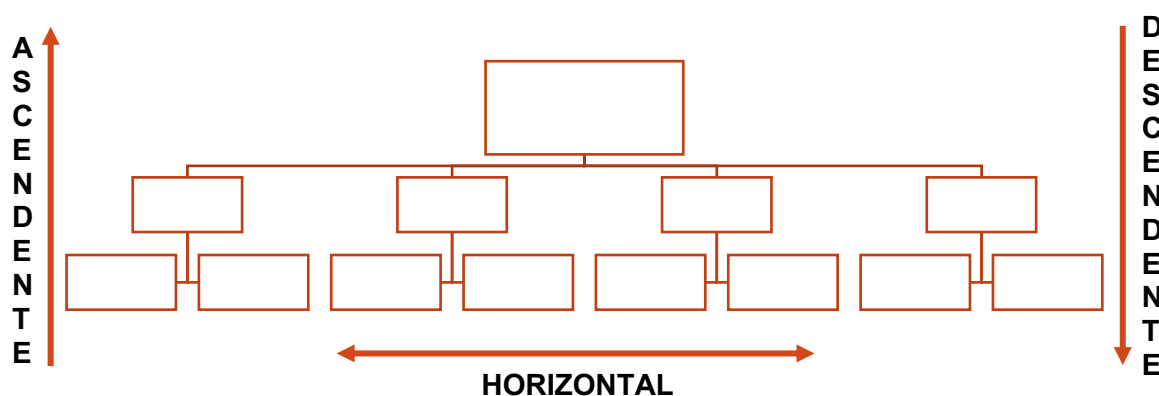
Elaboración propia.

2.2.3.2. Comunicación formal

La comunicación formal es aquella que está planificada por la organización, es decir, que viene predefinida por la jerarquía del organigrama de la empresa o institución (Valdez, Abreu y Badii, 2008: 209). Este tipo de comunicación comprende todos los mensajes reconocidos de forma oficial por la compañía que, mayoritariamente, son informaciones de la actividad laboral, objetivos, tareas o problemas (Marín, 1997: 174).

Como señalan Cuenca y Verazzi (2018: 30), la lógica de este tipo de comunicación es bidireccional y presenta distintos flujos: el horizontal y el vertical. Este último se desglosa, a su vez, en descendente y ascendente.

Figura 8. Flujos de la comunicación interna formal



Elaboración propia.

2.2.3.2.1. Comunicación vertical descendente

La comunicación vertical descendente es aquella comunicación interna que fluye de la alta dirección de la organización hacia los niveles inferiores en la jerarquía de la compañía o institución (Kreps, 1990: 227). Cumple la función de informar a los empleados, dar ordenes, y coordinar las diferentes funciones y acciones que se han de llevar a cabo.

De esta manera la entienden Jaén, Luceño y Rubio (2006: 11), quienes explican que la comunicación vertical descendente comprende “toda aquella información que ayude a los trabajadores a entender mejor su propia función, así como también la del resto de sus compañeros, y que aumente su motivación e identificación con la organización, al mismo tiempo que permita controlar y regular la conducta de sus empleados”. Morató (2011: 185) añade, además, que esta comunicación fortalece la cultura corporativa de la organización.

2.2.3.2.2. Comunicación vertical ascendente

La comunicación vertical ascendente es justamente el contrario, pues hace referencia a aquella comunicación interna que fluye de la base empresarial, de los empleados, hacia la alta dirección. Generalmente, los mensajes que circulan en este sentido son referentes a percepciones, propuestas, quejas e inquietudes de los trabajadores (Cuenca y Verazzi, 2018: 33).

Es una comunicación que aporta información relevante y, a veces, desconocida por la cúpula directiva, por lo que resulta muy importante conocer. Morales (2008: 60) considera que este tipo de comunicación permite “comprobar si la comunicación descendente se ha producido y trasladado de forma eficaz y fidedigna” y “recoger *inputs* procedentes de todos los rincones de la organización”. Según Fernández López (2007: 73), además, la comunicación vertical ascendente es un factor clave en la gestión de cualquier empresa, ya que permite a la misma conseguir “una fuente de recursos, ideas y participación que ayudara, no solo a llevar a cabo las funciones de la organización, sino también al bienestar de sus trabajadores”.

2.2.3.2.3. Comunicación horizontal

La comunicación horizontal es la que se produce entre personas o departamentos de un mismo nivel de autoridad o jerarquía. Normalmente, se sitúa sobre todo en los estamentos intermedios de las organizaciones, ya que tal como explica Morales (2008: 62), “los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores”.

Según Jaén, Luceño y Rubio, la comunicación horizontal permite mejorar la integración de todos los departamentos funcionales de una empresa y fomenta la cooperación entre empleados, pues “al mismo tiempo que se evitan malentendidos, duplicaciones de tareas o esfuerzos innecesarios, se fomenta la cooperación y el espíritu de equipo entre los trabajadores, y estos se enriquecen tanto a nivel laboral como personal” (Jaén, Luceño y Rubio, 2006: 19).

2.2.3.3. Comunicación informal

En último lugar, la comunicación informal es aquella que no está planificada y se produce a partir de relaciones espontaneas entre los miembros de la empresa, tanto verticalmente como horizontalmente. Morales (2008: 57) la considera como una parte importante de la comunicación generada en una empresa y explica que “surge de las relaciones que se desarrollan entre los miembros de la organización”, pues, según él,

aparece “siempre que un miembro de la organización necesita comunicarse con otro y no dispone de un canal formal para poder realizarlo”.

Asimismo, cabe destacar que, en muchas ocasiones, la comunicación informal adopta la forma de rumor (Fernández López, 2007: 76), especialmente cuando los miembros de la organización no están bien informados. Por tanto, este tipo de comunicación tiene mucha importancia para las empresas, ya que puede suponer un verdadero hándicap para los altos ejecutivos. Así lo considera Morales (2008: 57), quien constata que los directivos “pocas veces pueden ejercer influencia sobre ella” y que, a menudo, la comunicación “está motivada en mayor parte por el propio interés de los individuos”.

2.3. La gestión de la comunicación interna

Para gestionar la comunicación interna, los Directores de Comunicación se apoyan en una serie de herramientas y medios que les permiten implementar las estrategias en materia de comunicación interna y conseguir así dos grandes objetivos: por una parte, poner en contacto los niveles internos de la organización y mejorar la interacción entre dos o más grupos o personas, y, por la otra, transmitir información entre todos los miembros de la organización (Ongallo, 2000: 159).

Ahora bien, cabe señalar que la actuación en comunicación interna, así como se señalaba cuando se ha hecho referencia al concepto de comunicación integrada, no debe alejarse de la cultura y los objetivos de la organización. Además, hay que tener en cuenta que la planificación debe ser un proceso en cascada en el que estén implicados todos los niveles de la organización, pues solo si todos los miembros conocen y comparten el proyecto se podrá participar y trabajar con calidad. Brandolini lo explica de la siguiente manera:

“No sólo el Director de Comunicación debe ser el único partícipe y responsable del desarrollo de la comunicación interna. Es necesario que todos los directivos tengan formación o al menos estén dotados por algunas herramientas y conceptos básicos acerca de cómo implementar acciones de CI y su importancia dentro del ámbito corporativo para generar un buen clima laboral” (Brandolini, 2009: 42).

2.3.1. Plan de comunicación interna

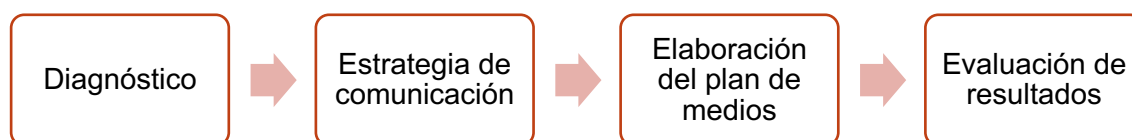
Uno de los primeros pasos que sigue la mayoría de los responsables de comunicación interna es la elaboración de un plan estratégico. El Plan de Comunicación Interna es un documento que tiene como objetivo mejorar los procesos de comunicación interna con medios y soportes que cubran las necesidades de los diferentes públicos internos. En esta planificación se establecen los “objetivos, estrategias, públicos objetivos, ejes de comunicación y mensajes, planes de acción y definición de los medios más apropiados, presupuesto y plazo para conseguirlos” (Morales, 2015: 104).

Los objetivos que persigue el Plan de Comunicación Interna, según Ongallo (200: 212), son potenciar y ordenar el flujo de comunicación de información de todos los canales; sensibilizar a los miembros de la organización sobre la importancia de la comunicación y difundir las distintas actividades de esta.

Cada organización posee su propia estructura o guía a la hora de desarrollar un plan de comunicación. No existe ningún modelo predefinido, aunque los autores, cuando hacen referencia al plan estratégico de comunicación interna, hablan de algunas acciones y

elementos básicos en todos ellos. Para ilustrar lo dicho, Andrade (2005: 47) destaca cuatro niveles principales que albergan, a su vez, diferentes actividades o herramientas. En su conjunto, las distintas fases formarán, según el autor, un modelo de comunicación adaptable a un plan de comunicación interna.

Figura 9. Modelo de plan de comunicación interna



Elaboración propia a partir de Andrade (2005).

1. **Diagnóstico:** La organización valorará las necesidades de información que tiene, tanto de sí misma como de su público interno. Es importante que la organización realice este paso para ver el estado de sus propios sistemas de comunicación. De esta manera, podrá comprobar la eficacia de los canales usados, determinar los contenidos en los que se demanda más información y elaborar planes que mejoren la eficiencia del sistema de comunicación interna (Ongallo, 2000: 211).
2. **Estrategia de comunicación:** Lo que se busca en esta etapa es “definir, a partir de las necesidades y áreas de oportunidad detectadas, los objetivos, los mensajes clave y la logística del esfuerzo de comunicación, a fin de garantizar en lo posible su éxito” (Andrade, 2005: 49). En esta fase, es necesario definir los objetivos y los públicos, pues de este modo se podrán definir las estrategias pertinentes en cada caso, ajustándose al tipo de mensaje y público (Morales, 2015: 104). El fin es “crear una red formal de comunicación que garantice que la información llegue a tiempo y en forma a toda la organización. Se trata de crear unos canales de comunicación que tengan la obligación de informar a los individuos de manera directa y la necesidad de potenciar la comunicación entre todos los miembros” (Ongallo, 2000: 218).
3. **Elaboración del plan de medios:** Una vez que la empresa tiene claro qué va a comunicar, su público y los objetivos, tiene que decidir qué medios se usarán para llevar a cabo la comunicación contemplada en el plan (Andrade, 2005: 57).
4. **Evaluación de resultados:** En ella se conocen los resultados del plan de comunicación.

Con los resultados obtenidos y el proceso de evaluación, la organización podrá determinar si realmente ha conseguido lo que esperaba; si se han alcanzado los objetivos; si el público ha captado bien el mensaje, o si los medios han sido los adecuados. Asimismo, la empresa o institución también podrá conocer cuáles han sido sus errores y fallos -si es que los ha habido- para estudiarlos y evitar que se repitan en la implantación de planes de comunicación interna posteriores.

2.3.2. Herramientas clásicas de comunicación interna

Como se ha podido ver, el tercer nivel que contempla el Plan de Comunicación Interna es la elección de los medios. La comunicación organizacional precisa de una serie de herramientas que hagan posible la transferencia informativa entre los públicos internos, por lo que es importante conocer el gran abanico de canales mediante los que la organización puede transmitir los distintos mensajes.

Las herramientas que se han ido usando a lo largo del tiempo y que se siguen utilizando en materia de comunicación interna son distintas y variadas. A continuación, se citan los medios tradicionales más básicos, agrupados en función del flujo en que circula la comunicación (Ongallo, 2000).

Comunicación vertical descendente

- **Manual, guía de empresa y libro de estilo.** Publicaciones que “recogen la personalización de un conjunto de normas homogéneas que regulan el uso de los atributos de la identidad visual de la organización y que afectan a todas sus aplicaciones gráficas, tanto internas como externas” (Fernández Beltrán, 2011: 103). Es, pues, la base de la transmisión de la cultura corporativa de una empresa, ya que en ella aparecen los objetivos empresariales y otros elementos que potencian el sentido de pertenencia entre los públicos internos.
- **Manual de acogida del nuevo trabajador.** Publicación que se entrega a los empleados cuando entran a trabajar en la organización. En ella se explicitan los valores y la cultura corporativa de la empresa o institución para que los nuevos miembros se integren lo antes posible, por lo que, generalmente, contiene información referente a la misión, visión y valores de la empresa; el organigrama, el código deontológico, entre otros (Ongallo, 2000: 170).
- **Publicaciones institucionales.** Órganos de difusión producidos por la organización y dirigidos a los empleados que conforman la compañía. Contienen noticias, acontecimientos y cualquier tipo de información que tenga que ver con

la empresa (Ongallo, 200: 166). Dentro de este grupo se encuentran las **revistas** y los **diarios internos**.

- **Boletines informativos.** Publicaciones periódicas que recogen noticias relacionadas con el desarrollo de la empresa. También pueden ser distribuidas de manera *online*. A diferencia de las publicaciones institucionales, estas suelen estar dirigidas a un grupo del personal en concreto (Palencia-Lefler, 2011: 194).
- **Notas informativas.** Soportes informativos cortos que se difunden por los diferentes departamentos, siguiendo las líneas jerárquicas. Sus funciones son informar sobre los resultados, logros o cambios importantes y difundir información relacionada con la organización y los procesos laborales, los salarios, etcétera (Morales, 2015: 109).
- **Circulares.** Cartas que se envían desde la alta dirección hasta todo el conjunto de empleados para notificar de alguna información urgente. Se caracteriza por su rápida redacción y fácil distribución, pues va dirigida a todos los miembros (Palencia-Lefler, 2011: 199).
- **Carta del presidente al personal.** Canal de comunicación que pretende reforzar el liderazgo del responsable de la compañía mediante una “comunicación personalizada y permanente” (Fernández Beltrán, 2011: 89). Según Lacasa (1998: 108), es un instrumento que contribuye a “oficializar la información” desmintiendo así los rumores.
- **Tablero de anuncios.** Soporte físico que transmite informaciones a corto plazo. Aunque, en principio, hace referencia a un soporte no digital, existen casos en que una pantalla cumple las funciones del tablero (Piñuel, 1997: 101).
- **Canales audiovisuales.** Por ejemplo, **videos**, **audios** o **multimedia**. Material audiovisual que trata información referente a la organización. Este tipo de canales se suele utilizar en las formaciones del personal de la empresa (Fernández Beltrán, 2011: 100).

Comunicación vertical ascendente

- **Buzón de sugerencias.** Técnica que recoge opiniones y sugerencias de los empleados, de manera anónima o no, para después ser analizadas (Ongallo, 200: 176). Puede presentarse en formato físico o digital.
- **Encuestas de opinión.** Es una herramienta que busca saber la opinión de los empleados sobre determinados aspectos. Se puede usar para obtener datos que

se usaran en una posterior auditoria, para la toma de decisiones o para identificar el grado de información de la que disponen los trabajadores (Ongallo, 200: 180).

Comunicación horizontal

- **Reuniones de trabajo entre departamentos.** A través de las cuales se discuten cuestiones laborales y de cooperación, entre otros aspectos referentes a la labor del departamento en cuestión (Ongallo, 200: 181).
- **Comisiones o grupos de estudio.** Son reuniones específicas de ciertos miembros del personal para estudiar en común un problema concreto (Ongallo, 200: 183).

Figura 10. Canales básicos de comunicación interna

Comunicación vertical descendente	<ul style="list-style-type: none"> • Manual, guía de empresa y libro de estilo • Manual de acogida del nuevo trabajador • Publicaciones institucionales • Boletines informativos • Notas informativas • Circulares • Carta del presidente al personal • Tablero de anuncios • Canales audiovisuales • Buzón de sugerencias • Encuestas de opinión
Comunicación vertical ascendente	<ul style="list-style-type: none"> • Buzón de sugerencias • Encuestas de opinión
Comunicación horizontal	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de trabajo entre departamentos • Comisiones o grupos de estudio

Elaboración propia.

2.3.3. Evolución de los canales: herramientas 2.0

Asimismo, con la inclusión de las nuevas tecnologías en las organizaciones, Fernández Beltrán (2011: 25) habla de una “nueva comunicación interna” o una “comunicación interna 2.0”. Esto es así porque las organizaciones se han ido adaptando al nuevo ecosistema digital, incorporando las tecnologías de la comunicación en su desarrollo.

Como consecuencia de ello, las organizaciones han desarrollado nuevos canales para mantener informados y conectados a sus públicos internos, pues, como bien señala Springston (2001: 603-604), la digitalización ha provocado la innovación y transformación de las herramientas, sustituyendo la comunicación interna tradicional.

Las nuevas herramientas 2.0 se caracterizan por ser plataformas sociales y colaborativas que nacen con el fin de mejorar la productividad. Hay que destacar que el nuevo concepto de comunicación interna solo se da cuando las organizaciones deciden adaptar su cultura a una estructura interna colaborativa, en la que todos los miembros participan activamente para lograr los objetivos de la empresa o institución. Saló apunta lo siguiente:

“Las organizaciones deben cambiar, entender, posicionar, y dar valor a la contribución de la comunicación interna como un servicio dirigido a toda la organización y como un instrumento de gestión necesario para apoyar los cambios y transformaciones de la empresa” (Saló, 2000: 37).

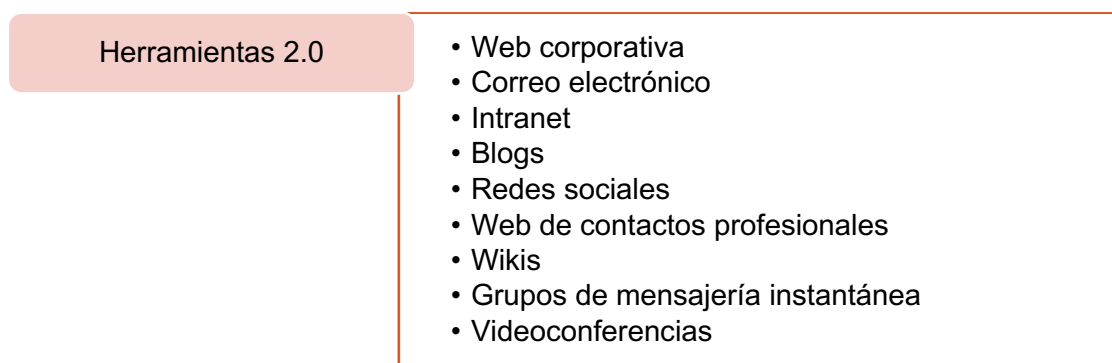
Ahora bien, instalar herramientas internas 2.0 no equivale a tener una organización 2.0. Para lograr una transformación que favorezca y potencie las posibilidades de la empresa o institución, se requiere también la implantación de una cultura 2.0 (Domínguez, 2014: 60). Es decir, la compañía debe emplear herramientas interactivas de comunicación que mantengan a sus miembros conectados para conseguir que trabajen bajo el principio de colaboración. De este modo, los públicos internos actuarán, según el autor, como colaboradores y participarán de forma activa tanto en la comunicación interna de la organización como en la toma de decisiones.

En síntesis, una buena implementación de canales no tradicionales en comunicación interna debe estar orientada a generar sentido de pertenencia, posibilitar la contención y reforzar la identidad entre el público interno de la organización (Brandolini, González Frigoli y Hopkins, 2009: 90). Las herramientas 2.0 se deben adaptar correctamente a la cultura de la organización. Por este motivo, resulta importante realizar una planificación previa de ellas y una evaluación posterior.

- **Web corporativa.** Sitio web que ofrece información sobre la organización de la empresa a un público extenso (Celaya y Herrera: 178), pero que resulta útil también para transmitir la cultura, los valores, la misión y la visión de la empresa al público interno.
- **Correo electrónico.** Servicio de red que permite a los empleados y miembros de la alta dirección de la empresa enviar y recibir mensajes de cualquier tipo mediante redes de comunicación electrónica. Suponen un mecanismo caracterizado por la inmediatez en el proceso de transmisión y recepción de información (Ongallo, 200: 188).

- **Intranet.** Red local accesible para todos los empleados que entran registrándose con un identificador. Según Ferrer (2000: 103), es un canal potente porque su implementación mejora la relación entre los distintos órganos de la organización.
- **Blogs.** Sitio web en el que se publican contenidos. Dutto (2006: 127) apunta que “los blogs internos permiten sacar a la superficie diálogos, ideas y aprendizajes que están en el orden abstracto individual y los trasladan a un ámbito concreto colectivo. Cuando en este último encontramos reflexiones, ideas y aprendizajes compartidos, se generan acciones y nuevas posibilidades”. Lo que convierte al blog en una de las herramientas más participativas.
- **Redes sociales.** Plataformas como Twitter, Facebook o Instagram que los diferentes públicos internos utilizan para comunicarse. O bien, **redes sociales corporativas**, como Google Suite, Yummer o Beezy, que han sido concebidas expresamente para funcionar como un entorno social colaborativo (Celaya y Herrera, 2007: 151).
- **Web de contactos profesionales.** Redes sociales destinadas a crear círculos de ámbito profesional. Algunos ejemplos son LinkedIn, Neurona, e-Conozco o Xing, entre otros (Celaya y Herrera, 2007: 157).
- **Wikis.** Enciclopedias de acceso gratuito formadas por las aportaciones voluntarias de usuarios de Internet. En ellas se puede crear, editar, borrar o modificar el contenido de una página web, de forma interactiva, fácil y rápida. Es una de las herramientas más efectivas para la escritura colaborativa (Celaya y Herrera, 2007: 205).
- **Grupos de mensajería instantánea,** como por ejemplo Whatsapp, en los que los distintos *stakeholders* internos también pueden intercambiar información de manera más rápida (Celaya y Herrera, 2007: 98)
- **Videoconferencias.** Reuniones mediante un canal digital. Normalmente se llevan a cabo en organizaciones con distintas sedes, pues permiten conectar la imagen y la voz de las personas desde puntos geográficos muy diferentes (Palencia-Lefler, 2011: 300).

Figura 11. Herramientas 2.0 de comunicación interna



Elaboración propia.

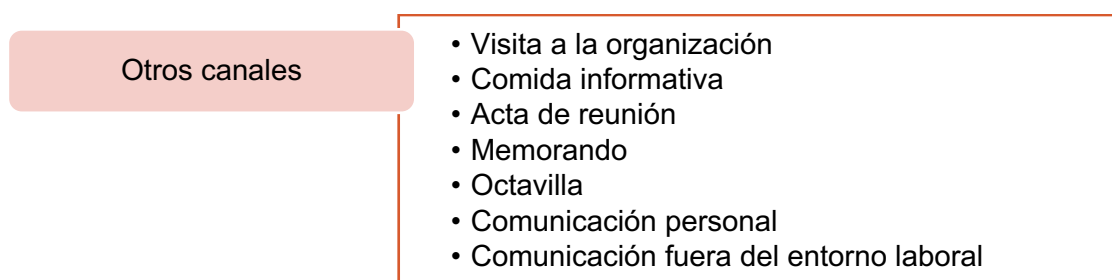
2.3.4. Otros canales de comunicación interna

Para acabar, cabe destacar un último grupo de medios que no son encasillables en la tipología descendente-ascendente-horizontal o en las herramientas 2.0, ya que, según Ongallo (2000: 184), pueden ser usados en cualquiera de los sentidos dentro de los niveles de la organización. Asimismo, en este grupo se ha querido incluir aquellas acciones y/o actividades realizadas fuera del entorno laboral y que pueden generar también casos de comunicación interna.

- **Visita a la organización.** Es una técnica que se usa normalmente en las grandes organizaciones. Consiste en hacer un desplazamiento con guía por la sede central. La organizan los mismos trabajadores, por lo que se requiere trabajar en equipo. Esto refuerza el compañerismo y la cohesión entre el personal (Ongallo, 2000: 184)
- **Comida informativa.** Reunión entre el personal con el director o el responsable de la organización. Su objetivo es “recaudar información y estados de ánimo de los colaboradores”. Resulta una muy buena oportunidad para que los públicos internos puedan expresar sus preocupaciones al director de la organización en un entorno informal (Ongallo, 2000: 185).
- **Acta de reunión.** Documento que resume la información que se ha dado en una reunión. El acta está elaborada por los distintos miembros que han participado en ella (Ongallo, 2000: 185).
- **Memorando.** Documento breve, generalmente en formato de carta interna, que “informa, solicita, advierte o proporciona” cualquier tipo de información. Puede ser un medio útil para transmitir la imagen corporativa de la organización (Ongallo, 2000: 185).

- **Octavilla.** Escrito que se distribuye entre los diferentes públicos internos, y que da a conocer el punto de vista de la dirección al personal de la empresa, o el de los representantes sindicales de la misma ante un asunto del máximo interés (Ongallo, 2000: 187).
- **Comunicación personal.** Es la forma más usada y tradicional de comunicar. Este tipo de canal se puede clasificar, *grosso modo*, en dos subgrupos: la **comunicación cara a cara**, cuando la comunicación se da entre dos sujetos, y la **comunicación en grupo o reuniones**, cuando, en la conversación, participan más de dos individuos (Ongallo, 2000: 161-164).
- **Comunicación fuera del entorno laboral** como, por ejemplo, **comidas y cenas de empresas** en las que no se queda expresamente para informar, sino para celebrar o conmemorar alguna fecha especial; **excursiones** que puedan emprender los diferentes públicos internos, o también actividades concretas:
 - **Acciones sociales.** “Conjunto de acciones y actividades realizadas por iniciativa propia o en colaboración con terceros, destinadas al apoyo o ayuda de individuos u organizaciones” (Corredera y González, 2011: 34).
 - **Voluntariados.** “Proceso de participación ciudadana sostenida en el tiempo, vinculada a la provisión altruista de recursos de apoyo a terceras personas, colectivos y /o causas ideológicas, que generalmente, tiene lugar en un contexto organizativo” (Fernández, Lorenzo y Vázquez, 2012: 542).

Figura 12. Otros canales de comunicación interna



Elaboración propia.

2.3.5. Efectividad de las herramientas

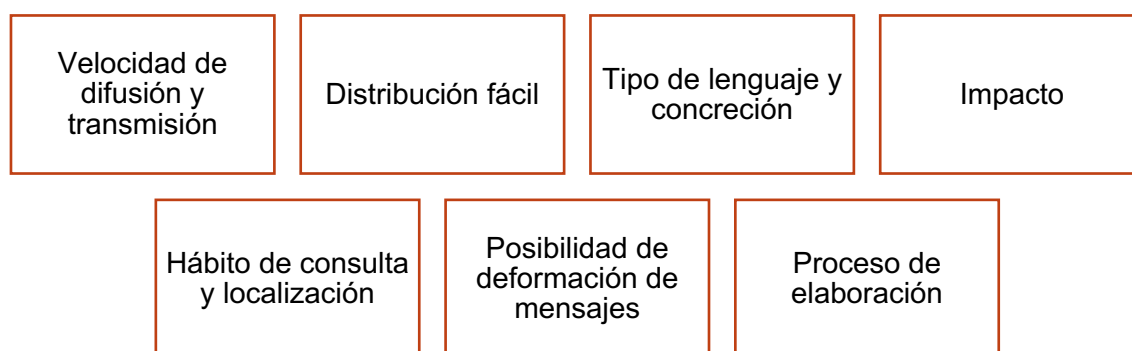
La efectividad de las diferentes herramientas de las que dispone una organización es un factor importante para el logro de los objetivos de la compañía. Por este motivo, es necesario conocer la diversidad de posibilidades que existen y escoger el medio más adecuado para cada situación que pudiera surgir. Así lo considera Fernández Beltrán:

“el conocimiento de los canales por los que circula la comunicación interna es básico para llevar a cabo la mejor elección en función de la estrategia comunicativa de la organización” (Fernández Beltrán, 2011: 169).

En este sentido, Ongallo (2000: 165-187), cuando describe en su obra los diferentes medios de comunicación interna, señala algunos factores que hay que tener en cuenta a la hora de escoger las herramientas. A continuación, se muestra una recopilación de las características más significativas a considerar:

- Que el medio llegue a todo el personal en el mismo instante de su difusión.
- Que el canal pueda ser distribuido fácilmente.
- La rapidez de la transmisión de comunicación que ofrece la herramienta.
- Si el canal requiere usar un lenguaje muy preciso.
- La potencia de impacto de la herramienta sobre su destinatario.
- El hábito de consulta del canal por parte del público interno.
- La localización de la herramienta, si se presenta en formato físico.
- La concreción del mensaje. Si es breve, no habrá concesiones a la ambigüedad, aunque cabe la posibilidad de que se pierdan detalles importantes.
- Contemplar si con la herramienta hay posibilidad de deformación de mensajes.
- Si el medio tiene un proceso de elaboración simple.

Figura 13. Factores para tener en cuenta a la hora de escoger las herramientas



Elaboración propia a partir de Ongallo (2000).

De igual manera, para conocer el grado de efectividad de las herramientas es recomendable realizar una evaluación constante. Recordemos que la última fase del Plan de Comunicación Interna es precisamente la de hacer una valoración de los medios utilizados. Para ello, muchas organizaciones usan el sistema de las auditorías.

Las funciones que desempeñan las auditorías se pueden resumir en dos (Quintana, 1993: 28):

1. Controlar la eficacia de las estrategias y los medios que usa la organización descubriendo cualquier desviación sobre lo planificado.
2. Recomendar las medidas adecuadas para corregir o mejorar determinadas actuaciones.

De este modo, las auditorías permiten a las organizaciones saber cuál es la situación comunicativa de la compañía y detectar si los canales empleados han sido los más adecuados para el logro de los objetivos de la organización. Además, auditar la comunicación interna es una actividad que contribuye a la eficacia en la transmisión de mensajes, lo que puede contribuir a un mejor desarrollo de la empresa o institución. De esta manera lo resume Saló:

“Este conocimiento objetivo será el punto de partida para establecer una estrategia de empresa coherente y adecuada para proceder a los cambios y a las transformaciones necesarias para adaptarse continuamente al entorno externo e interno” (Saló, 2005: 97).

2.4. La comunicación interna en situaciones de crisis

Un último aspecto importante por destacar es que la comunicación interna puede verse comprometida por situaciones de crisis. Actualmente, no existe ninguna organización que esté exenta de pasar por etapas críticas, por lo que gestionar correctamente la comunicación interna en estos casos resulta crucial si no se quiere dañar la imagen de la organización entre los públicos internos.

Diversos son los autores que se han preocupado por la noción de crisis. Andrade la define de la siguiente manera:

“una situación que amenaza los objetivos de la organización altera la relación existente entre esta y sus públicos y pide una intervención extraordinaria de los responsables de comunicación. (...) Puede afectar tanto a los miembros como a personas y organizaciones externas” (Andrade, 2005: 217).

Por otra parte, Fita constata que las crisis aparecen de forma inesperada y, por este motivo, propone inculcar la prevención y la defensa como el mejor ataque.

“una organización o empresa que utiliza los mecanismos de comunicación existentes hoy en día para poder conocer mejor su cultura, su situación dentro de la sociedad, su producto, las leyes que existen en su entorno, el público a quien se dirige, (...) puede generar unos mecanismos defensivos importantes para poder contrarrestar las crisis, que, por supuesto, aparecerán y se instalarán en el interior de la organización haciendo mella en ella” (Fita, 1999: 121).

Piñuel, en cambio, entiende la crisis como un cambio repentino entre dos situaciones, que rompe con el equilibrio de la organización:

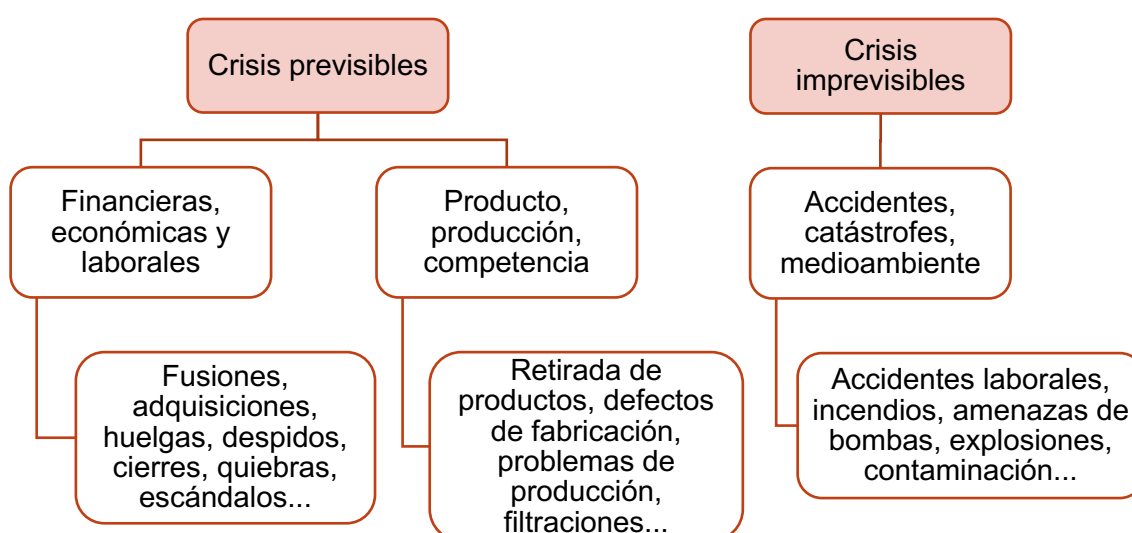
“cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (...) se produce un acontecimiento súbito frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (...) y externo (...) ante sus públicos” (Piñuel: 1997: 167).

Basándonos en las anteriores aportaciones, se podría definir a la crisis como un fenómeno inherente a la vida misma de la organización, en donde ante una situación dada e imprevista, se genera un cambio a nivel interno o externo de la compañía con respecto a su situación anterior.

2.4.1. Situaciones que pueden generar crisis

Para que una organización se prepare para posibles situaciones críticas, debe primero conocer los distintos tipos de crisis a las que se puede enfrentar. Es por este motivo que resulta pertinente presentar los tipos de crisis que ofrece Ferrer (2000: 170)¹⁸, según la previsión que presentan: las crisis previsibles y las no previsibles. Esta clasificación también la utiliza Hortas (2007: 149), quien explica que, en el caso de las crisis previsibles, se encuentran señales que indican que existen problemas antes incluso de que se produzcan dichas circunstancias. Por lo que identificar estos problemas lo antes posible es el primer paso para evitar que esas situaciones se conviertan en crisis.

Figura 14. Tipos y situaciones de crisis según su previsión

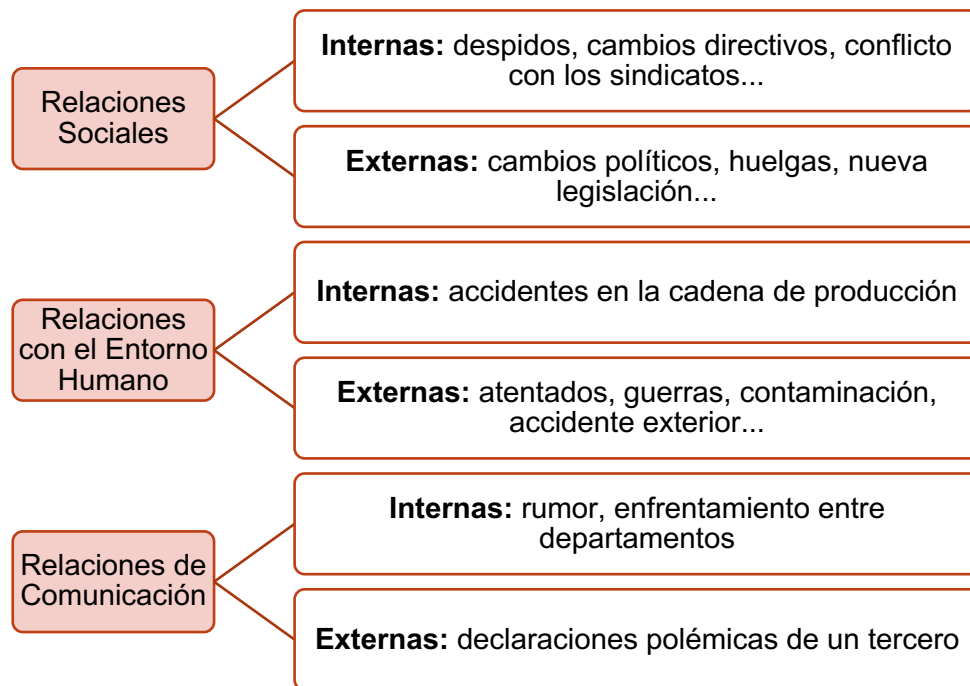


Elaboración propia a partir de Hortas (2007).

Asimismo, Piñuel (1997: 169) establece una clasificación en función del origen: en el entorno de las Relaciones Sociales, las Relaciones con el Entorno Humano y las Relaciones de Comunicación, divididas, a su vez, en situaciones internas y externas.

¹⁸ Citado en Enrique (2007).

Figura 15. Tipos y situaciones de crisis según su origen



Elaboración propia a partir de Piñuel (1997).

Una vez vistas las posibles causas de las crisis, resulta importante recuperar un elemento que puede estar presente en las situaciones críticas y al que la organización debe prestar una especial atención y cuidado: el rumor. Si bien ya se ha hablado de este término en otra ocasión, cabe recordar que es un canal más de comunicación interna, parte de la comunicación informal. Los rumores suelen aparecer cuando no se da la suficiente información a los miembros de una organización o por alguna carencia en la comunicación formal, lo que lleva a las personas buscar la información a fuentes no oficiales. De este modo, el rumor también puede agravar una crisis y dañar, por consiguiente, la imagen y la reputación de la organización (Enrique, 2007: 109).

Evitar el surgimiento de un rumor es casi imposible, pues no se puede controlar, pero siempre se puede aclarar e incluso corroborar a través de un reforzamiento de los canales de comunicación formales. Una de las maneras que existe para gestionar este tipo de situaciones es la puesta en marcha de un plan de comunicación de crisis.

2.4.2. Plan de comunicación de crisis

Para gestionar cualquier crisis, las organizaciones necesitan hablar de comunicación con el fin de mitigar posibles daños o salvaguardar la imagen y la reputación de la organización. Pues, como señala Enrique (2007: 152), el predominio de una cultura de comunicación podría evitar muchas situaciones que acaban derivando en crisis.

Según González (2007: 44-50), hay cuatro etapas principales que deberían caracterizar el proceso de gestión de una crisis: la gestión de conflictos, la planificación-prevención, la crisis y la poscrisis. Aunque Enrique (2007: 124-125) condensa estas fases en tres: la pre-crisis, la crisis y la poscrisis, que se corresponden con las tres últimas etapas que presenta el primer autor.

Figura 16. Proceso de gestión de crisis



Elaboración propia a partir de González (2007) y Enrique (2007).

1. **Gestión de conflictos (*issues management*).** Analizar el entorno y buscar posibles asuntos y tendencias que pudieran afectar a la organización en su futuro inmediato. Después, desarrollar una estrategia de actuación para cada uno de los asuntos.
2. **Planificación-Prevención o fase de pre-crisis.** Una vez se ha identificado que un asunto ha traspasado los límites del *issues management*, la organización tiene que mantenerse alerta, vigilar su curso y prepararse por si estalla la crisis. En esta etapa también se iniciaría el modelo de gestión de aquellas crisis imprevisibles.
3. **Fase de crisis.** Si no existe un plan de crisis, lo único que podrá hacer la organización será limitarse a poner en práctica medidas de contingencia que traten de reducir los daños. Entre las actividades que se deberían llevar a cabo se encuentran: designar a los miembros del comité de crisis; nombrar al portavoz, o anticiparse a la cobertura de los medios y comunicar las acciones que se están realizando.
4. **Poscrisis.** Se trata de recuperar el estado anterior. En esta fase, la organización debe continuar vigilando y siguiendo el asunto hasta que desaparezca totalmente; seguir informando a los medios de comunicación de sus acciones, y evaluar cómo se ha puesto en práctica el plan de crisis y cómo se ha respondido a la situación desde la empresa o institución. De esta manera, identificar qué es lo que ha funcionado bien y lo que no, y ver si se requiere un cambio de política en materia de comunicación.

En sintonía con el plan de crisis, el departamento responsable de la comunicación de la organización debería crear un documento específico (el **plan de comunicación de crisis**) que aborde las estrategias comunicativas que se deberían seguir en situaciones de crisis. Su objetivo es “precisar un plan de actuaciones desde el punto de vista comunicativo que garantice que la empresa no ponga en peligro la relación con sus públicos y establezca canales por donde circule la información requerida por ellos” (Enrique, 2007: 130).

Westphalen y Piñuel (1993: 117) establecen las posibles estrategias que pueden adoptar las organizaciones para dar respuesta hacia sus públicos internos en determinados momentos concretos de crisis.

- **Estrategia del silencio.** Consiste en no reaccionar ante las acusaciones o de hablar de ello lo menos posible. Una de sus ventajas es que, en caso de rumores infundados, la estrategia ayuda a que estos desaparezcan. Por el contrario, entre los inconvenientes más destacados se encuentra que, en el caso de una crisis grave, no emitir ningún mensaje puede interpretarse como una escapada y, por tanto, prueba la culpabilidad de la empresa.
- **Estrategia de la negación.** Se trata de negar rotundamente el incidente y rechazar cualquier interés o dedicación que se le quiera interponer. En caso de que las acusaciones sean erróneas, es una estrategia que ayuda a que la crisis no evolucione más. Sin embargo, si las acusaciones están justificadas y la organización opta por esta estrategia, el resultado para la reputación e imagen de la empresa o institución sería catastrófico.
- **Estrategia de transferencia de responsabilidades.** Consiste en hacer asumir la responsabilidad a un tercero. Esta estrategia funciona a corto plazo, ya que, si la situación persiste, la organización deberá cambiar de estrategia. Aun así, esta estrategia no está muy bien vista, ya que se puede interpretar como una fuga de responsabilidades por parte de la organización. Solo es recomendable usarla cuando la organización sea realmente inocente.
- **Estrategia de la confesión.** Sucede cuando la organización reconoce las propias responsabilidades y colabora completamente con los medios de comunicación. Esta estrategia se valora positivamente, pues la empresa demuestra su sentido de la responsabilidad y honradez. Aun así, no por ello se deja de condenar su mala conducta.

Es importante señalar que los canales de comunicación interna juegan un papel crucial en este tipo de situaciones, por lo que se debe estudiar minuciosamente qué herramientas son las más adecuadas. Hortas constata lo siguiente:

“La comunicación interna debe ser extremadamente cuidada durante una situación crítica a través de todas las herramientas posibles, que no siempre coincidirán con las que la compañía utilice de forma habitual. (...) En ese sentido, probablemente el mejor vehículo sea la comunicación verbal en cascada, dando protagonismo a las personas y no a los papeles” (Hortas, 2007: 168).

Además, como el público interno es siempre una audiencia clave para la organización, estos no deben enterarse nunca de una situación crítica por la prensa ni a través de rumores. Pues, como ya se ha comentado, dicha situación podría agravar la propia situación de crisis. Así pues, un paso definitivo es poner en marcha una eficaz comunicación interna que controle la información que entre y salga de la compañía.

Reforzar la comunicación formal será lo que facilite el control de los rumores, pues si un empleado es informado de primera mano por un canal oficial no buscará en su entorno las respuestas que necesitaba. De igual modo, mantener controlados estos canales de comunicación puede permitir que la dirección se entere de problemas o posibles situaciones de riesgo a través de sus empleados, quienes podrían dar la voz de alarma y avisar de emergencias a sus superiores (Hortas, 2007: 152).

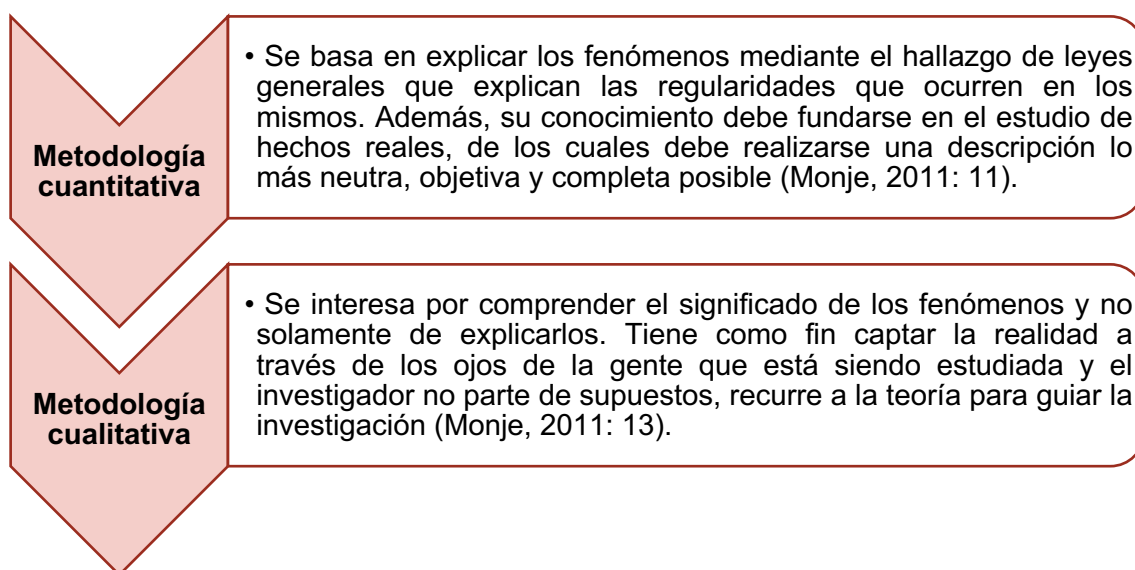
Se concluye, pues, que disponer de canales fluidos de comunicación interna formales contribuirá enormemente al éxito de la gestión de la crisis, pues será mucho más ágil informar a los diferentes públicos internos de una manera más eficaz y controlada.

III. METODOLOGÍA

3.1. Especificación de la investigación

De acuerdo con Monje (2011: 10), existen dos paradigmas o alternativas metodológicas con las que se puede abordar cualquier investigación social: la metodología cuantitativa y la cualitativa.

Figura 17. Las dos metodologías de investigación social



Elaboración propia a partir de Monje (2011).

A partir de esta diferenciación, el presente trabajo se ha planteado como una investigación basada en la **metodología cualitativa**, pues, coincidiendo con lo que se ha expuesto en la definición de dicha corriente metodológica, el estudio pretende entender un fenómeno (la gestión de la comunicación interna) a través de múltiples fuentes de conocimiento, recurriendo a la teoría como instrumento que conduce el proceso de investigación.

En cuanto al desarrollo del estudio, Yacuzzi (2005: 6) constata que, a la hora de escoger el método más adecuado para la investigación, deben considerarse tres condiciones:

- el tipo de pregunta de investigación que se busca responder
- el control que tiene el investigador sobre los acontecimientos que estudia
- si el problema es un asunto contemporáneo o un asunto histórico

Así, el mismo autor, citando a Yin (1994), explica que cada método se aplica en situaciones específicas.

Figura 18. Matriz para la elección de un método de investigación social

Método	Forma de la pregunta de investigación	Control sobre los acontecimientos	¿Se centra en acontecimientos contemporáneos?
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis de archivos	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí/No
Historia	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Estudio de casos	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Sí

Elaboración propia a partir de Yin (1994).

Teniendo en cuenta estas consideraciones, para la presente investigación se ha optado por el método del **estudio de caso**. Recordemos que el objeto de estudio es la *gestión de la comunicación interna en las organizaciones*, para el que se han planteado cuestiones que pretenden indagar, especialmente, en el “cómo” y el “por qué” de la materia. Además, esta investigación no precisa de un control absoluto de los acontecimientos, pues la documentación realizada servirá para guiar el estudio, y, por último, se analiza un acontecimiento contemporáneo: pretende estudiar cómo una organización gestiona la comunicación interna.

Yin (1994)¹⁹ señala que existen diversas clasificaciones de los estudios de caso, destacando la que se realiza con base en los objetivos del estudio y en función del número de casos que se analizan. Siguiendo esta distinción, en la presente investigación se realizará un estudio de caso **descriptivo**, cuyo objetivo es “analizar cómo ocurre un fenómeno organizativo dentro de su contexto real” (Yin, 1994: 13), y un estudio de caso **simple**, basado en un único caso de análisis (Grupo Damm). De esta manera, se podrá realizar un examen más exhaustivo del objeto de estudio.

¹⁹ Citado en Castro (2010: 38).

3.2. Técnicas de recopilación de datos

Las técnicas escogidas para la recolección de datos son: la revisión de evidencias documentales, la entrevista en profundidad y la encuesta *online*. La combinación de estos instrumentos metodológicos servirá para ir contrastando la información obtenida por las distintas vías y poder estudiar mejor el objeto de estudio.

3.2.1. Revisión de documentos

Realizar una revisión previa de la documentación existente sobre la materia deviene un aspecto fundamental para la elaboración de cualquier estudio de caso. Así lo constatan Stott y Ramil:

“Se trata de un ejercicio de esquematización que ayudará al investigador a familiarizarse con el estudio, a través del cual se establecen cuáles son los principales elementos y carencias que deberán abordarse en las etapas posteriores. La revisión deberá ser lo más exhaustiva posible y apoyarse en fuentes tales como libros, artículos, encuestas, recursos en internet, así como en materiales no publicados puestos a disposición del investigador, tales como informes, evaluaciones, etc.” (Stott y Ramil, 2014: 10).

Es una tarea importante porque el investigador podrá tener una idea inicial de las necesidades de materiales de comunicación que deben recogerse durante la visita (Stott y Ramil, 2014: 10). Además, Yin (2003)²⁰ constata que es una labor sustancial porque permite corroborar y verificar los datos obtenidos por otras fuentes de información.

A continuación, se presentan los distintos documentos que se han revisado para el estudio de la gestión de la comunicación interna de Grupo Damm que, a su vez, han servido de guía para diseñar el guion de la entrevista.

Figura 19. Documentos revisados para el estudio de caso

Documentos facilitados por Grupo Damm	Memorias de responsabilidad social (2008-2009, 2012-2013 y 2014-2015) Informes Anuales (2016, 2017 y 2018)
Presencia en los medios de comunicación y otras páginas web	Noticias y artículos sobre Grupo Damm ²¹
Web corporativa de Grupo Damm	Apartado “Sobre Damm”

Elaboración propia.

²⁰ Citado en Barrio (2016: 38).

²¹ Véase Anexo 2: Grupo Damm en los medios de comunicación y páginas web.

3.2.2. Entrevista en profundidad

Tal como señalan Stott y Ramil (2014: 14), la técnica que más se emplea para recabar información en una investigación es la de las entrevistas. Según los mismos autores, entre las ventajas que ofrece este tipo de herramienta metodológica se encuentran la flexibilidad y la posibilidad de producir una riqueza de datos.

Dentro de las entrevistas cualitativas existen distintas tipologías, entre las que se encuentra la **entrevista en profundidad**. Se ha querido optar por esta técnica porque, como constata Robles (2011: 39), consigue adentrarse en la materia a estudiar y comprender el fenómeno a fondo.

La entrevista en profundidad se construye a partir de un encuentro cara a cara del investigador y el interlocutor. El entrevistador es quien sugiere el campo a explorar y, a diferencia de otros tipos de entrevista, durante el transcurso de la conversación no existe un intercambio formal de preguntas y respuestas. Sino que se plantea un guion sobre temas generales que poco a poco se va abordando (López y Deslauriers, 2011: 4). De esta manera, se controlan los tiempos y se distinguen los temas por importancia para evitar extravíos y dispersiones por parte del entrevistado.

Según Taylor y Bogdan (1987: 195), pueden diferenciarse tres tipos de entrevista en profundidad, siendo “el que se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente” el que se ajusta más a nuestra investigación. En esta tipología, los interlocutores devienen agentes informantes que actúan como observadores del investigador; por lo que no solo revelan sus propios modos de ver, sino que describen lo que sucede y el modo en que otras personas lo perciben.

Así, el foco de interés de nuestra entrevista en profundidad es la gestión de la comunicación interna que realiza Grupo Damm. Por otra parte, Marta Güell Ruiz, escogida por ser partícipe en la gestión de la comunicación interna de la compañía, deviene la agente informante.

Figura 20. Presentación de la agente informante



Marta Güell Ruiz. Encargada de la comunicación interna y externa de Grupo Damm. Reporta a la responsable de la Comunicación Corporativa Externa e Interna de la organización.

Elaboración propia.

3.2.3. Encuesta *online*

Además, para complementar la información aportada por la entrevistada y conocer la opinión de los distintos públicos internos sobre la comunicación interna de la organización, se ha creado un breve cuestionario *online* para que los distintos grupos de interés internos de la compañía la respondan.

Siguiendo a Arias y Fernández (1998: 40), la **encuesta** se puede definir como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recogen y analizan una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características”. Entre las ventajas que ofrece esta técnica se encuentran la obtención y elaboración de datos de forma rápida y eficaz (Casas Anguila, *et al.*, 2003: 527).

Según López-Roldán y Fachelli (2015: 14), existen diferentes tipos de encuesta. Basándonos en su clasificación, en función de la contestación que se admite del encuestado, en esta investigación se optará por las preguntas abiertas. Como bien señalan los mismos autores, este tipo de preguntas se utiliza en estudios de carácter exploratorio y cuando se desconoce el nivel de información que tienen las personas encuestadas. Además, presentan como ventaja el hecho de proporcionar mucha información y un máximo de libertad al encuestado (López-Roldán y Fachelli, 2015: 19).

Asimismo, y siguiendo la distinción según la naturaleza del contenido de las preguntas, nuestra encuesta estará compuesta por tres tipos (López-Roldán y Fachelli, 2015: 20):

- Preguntas de hecho: cuestiones referentes a comportamientos y características de la vida social de las personas, que servirán para identificar el tipo de público interno al que pertenece la persona encuestada.
- Preguntas de información o conocimientos: para conocer las herramientas de las que disponen los distintos públicos internos y su sentido de pertenencia hacia la organización.
- Preguntas de opinión: con el fin de conocer el criterio de los públicos internos sobre la comunicación interna que realiza Grupo Damm.

Por último, en función del modo de administración, se precisa que el cuestionario ha sido elaborado con la herramienta Google Forms, por lo que se trata de una encuesta **online**. Se ha optado por este método, ya que permite el contacto con personas de difícil acceso -como son los distintos grupos internos de Damm-, garantiza el anonimato de los encuestados y evita la influencia del entrevistador sobre las respuestas (López-Roldán y Fachelli, 2015: 15).

3.3. Fuentes consultadas

Basándonos en la clasificación que ofrece Buenacore, se pueden distinguir dos tipos de fuentes de información: las primarias y las secundarias. El autor define a las **fuentes primarias** como aquellas “que contienen información original no abreviada ni traducida”, también llamadas “fuentes de información de primera mano” (Buenacore, 1980: 229). Estas devienen un testimonio o evidencia directamente sobre el tema de investigación, basadas en un estudio en particular o en personas que tienen un contacto directo con el fenómeno que se estudia.

En cambio, las **fuentes secundarias** son las que “contienen datos o informaciones reelaborados o sintetizados”. Por ejemplo, otros trabajos que han procesado la información y la han reorganizado siguiendo unos criterios específicos. Es decir, en estas fuentes los datos han sido analizados e interpretados por alguien ajeno a la fuente primaria (Buenacore, 1980: 229).

Siguiendo esta distinción, para el presente trabajo se han consultado los dos tipos de fuente. En la primera fase de la investigación, de naturaleza documental, se ha realizado una revisión conceptual sobre los documentos que abordan la gestión de la comunicación interna, dando lugar al marco teórico del trabajo. Para ello se han consultado diversas fuentes primarias sobre el concepto de comunicación interna y su proceso de gestión para contextualizar el fenómeno que se quiere estudiar: desde libros y artículos referentes a la comunicación en las organizaciones, hasta informes o documentos sobre la materia que se han podido consultar *online*. Asimismo, se ha recurrido a fuentes secundarias como trabajos o tesis doctorales para guiar la búsqueda de la información y de documentos que abordan el mismo objeto de estudio.

Por otra parte, en la segunda fase de la investigación, caracterizada por el estudio de un caso real, se ha hecho una revisión tanto de fuentes secundarias (artículos o noticias que aparecen en los medios de comunicación y que aportan datos de la historia de Grupo Damm) como de fuentes primarias (documentos de la misma organización que ha publicado en forma de memorias o informes anuales). Asimismo, dentro de las fuentes primarias se ha acudido a Marta Güell Ruiz, a la que se le ha realizado una entrevista en profundidad para conocer en detalle la gestión de la comunicación interna de la compañía, y a los públicos internos de Damm, con el fin de conocer su valoración.

3.4. Desarrollo de la investigación

Siguiendo la metodología empleada por Barrio (2016), el primer paso llevado a cabo en la presente investigación ha sido la revisión de documentos que tratan el objeto de estudio. De esta manera, se ha podido elaborar un mapa de teorías referentes a la gestión de la comunicación interna que ha servido de base para diseñar y realizar el estudio de caso.

Asimismo, la elaboración del marco teórico ha permitido escoger las cuestiones susceptibles de ser estudiadas. A continuación, se presentan las categorías y subcategorías de análisis que se han establecido para el estudio.

- 1) La comunicación interna en Grupo Damm
 - a) Objetivos y funciones de la comunicación interna
 - b) Públicos internos de la compañía
- 2) Gestión de la comunicación interna que realiza Grupo Damm
 - a) Departamentos implicados en la gestión de la comunicación interna
 - b) Responsable de la Comunicación Interna
 - c) Plan de Comunicación Interna
- 3) Herramientas de comunicación interna de Grupo Damm
 - a) Medios y flujos de la comunicación interna
 - b) Comunicación de los objetivos y valores corporativos
 - c) Evaluación de las herramientas
- 4) Comunicación interna en situaciones de crisis
 - a) Plan de comunicación de crisis
- 5) Impacto de la comunicación interna en los públicos internos
 - a) Valoración de las herramientas de comunicación
 - b) Sentido de pertenencia entre los públicos internos

Para la recogida de datos, se elaboró un guion de la entrevista en profundidad²². La entrevista, por la imposibilidad de desplazamiento y cuestiones de horarios, ha sido realizada por escrito. Las preguntas se enviaron vía correo electrónico, en formato Word. Marta Güell Ruiz, en escribir sus respuestas, envió el formulario de vuelta²³.

Con relación al cuestionario *online*, se concibieron un total de nueve preguntas²⁴ y se diseñó el formulario mediante Google Forms. Marta Güell Ruiz compartió la encuesta a

²² Véase Anexo 3: Guion de la entrevista en profundidad.

²³ Véase Anexo 5: Respuestas de la entrevista en profundidad.

²⁴ Véase Anexo 4: Encuesta *online* a los públicos internos.

los diferentes públicos internos. En total, seis personas respondieron: 2 técnicas del área de Comunicación y Relaciones Externas, 1 técnico de Transformación Digital, 1 técnico de Trade Area Manager, 1 técnico de Formación, y 1 técnico sin especificar.

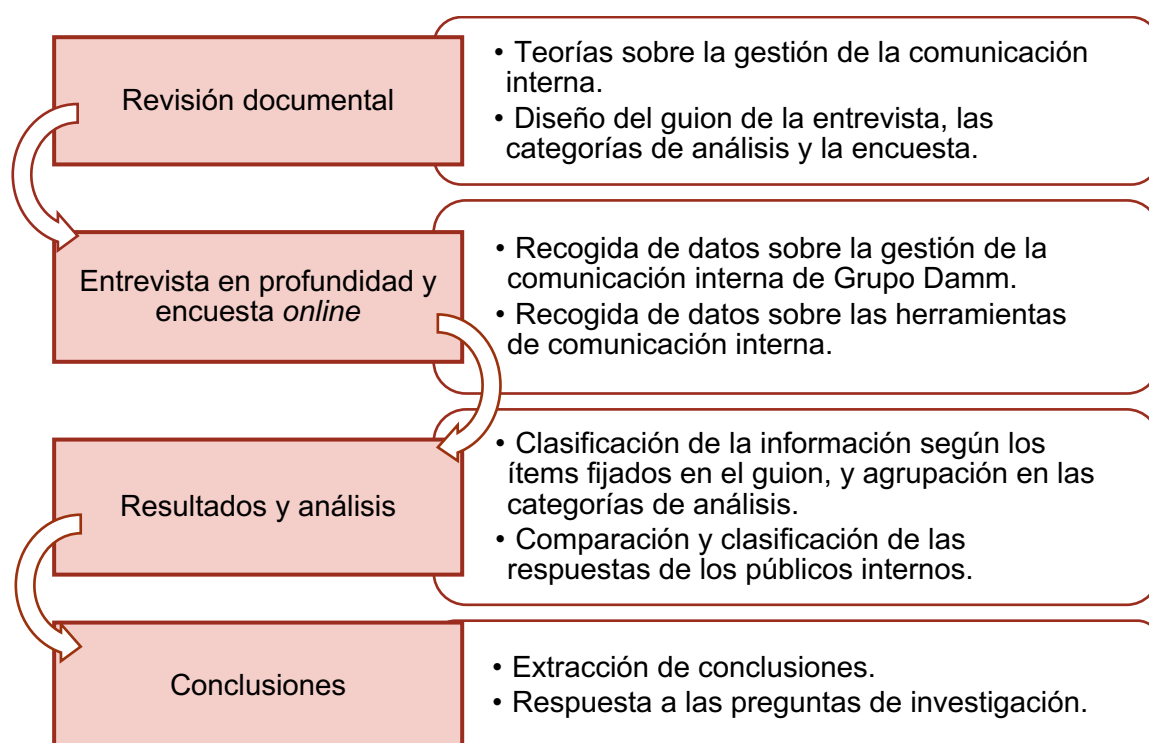
Una vez recogidos todos los datos, se pasó al análisis de la entrevista en profundidad que, como señala Robles, deviene un proceso compuesto por dos fases.

“la primera denominada de correspondencia, donde el encuentro con el entrevistado, la recopilación de datos y el registro, son la base para obtener la información de cada entrevista. La segunda, considerada de análisis, donde se estudiará con detenimiento cada entrevista y se asignarán temas por categorías, con esto, podremos codificar de manera eficiente toda nuestra información para su futuro análisis” (Robles, 2011: 42).

Siguiendo lo expuesto, la información obtenida en la entrevista en profundidad se clasificó, primeramente, en función de los ítems fijados en el guion. Lo mismo se hizo con las respuestas obtenidas en las encuestas.

Después, todo el contenido se agrupó en las categorías y subcategorías de análisis establecidas. Este último paso fue seguido de la redacción y presentación de los resultados y análisis finales, que permitieron, a modo de conclusión, responder a los interrogantes planteados en el inicio de la investigación.

Figura 21. Desarrollo de la investigación



Elaboración propia.

IV. ESTUDIO DE CASO

4.1. Contextualización del caso

4.1.1. Presentación de Grupo Damm

Damm es una compañía líder en el sector de bebidas. Se trata de una multinacional con sede en Barcelona que basa su actividad en la fabricación y distribución de bebidas a escala internacional. Aunque el negocio principal del grupo es la producción y comercialización de cervezas, también está presente en otros sectores: agua y refrescos, distribución, restauración y actividades logísticas.

Damm

Logotipo de Grupo Damm.

Grupo Damm está formado por SA Damm, como sociedad principal, y por una red de sociedades pertenecientes a varios sectores de actividad²⁵. Sus inversiones en los distintos sectores comerciales se realizan a través de su filial Corporación Económica Damm. El grupo de sociedades que conforma toda la actividad productiva está estructurado desde 2010 bajo el paraguas de Holding Cerveceros Damm (Saborit, 2010).

La compañía cuenta con una plantilla de más de 4.500 trabajadores y comercializa su gran abanico de marcas en más de 120 países, siendo la internacionalización uno de sus ejes estratégicos (Grupo Damm, 2019). Entre las marcas más conocidas del grupo se encuentran Estrella Damm, Voll-Damm Doble Malta, Free Damm e Inedit, y otros productos como el agua Veri y el Cacaolat.



Marcas de cerveza de Grupo Damm.

²⁵ Véase Figura 22. Sociedades destacadas de Grupo Damm.

Figura 22. Sociedades destacadas de Grupo Damm

Bebidas	Cervezas
	
	Aguas y refrescos
	
	Lácteos
Restauración	
	Cafés
Distribución	
	
Logística	
Otras actividades	

Elaboración propia a partir de Grupo Damm (2019).

Según Báez *et al.* (2017: 43), la misión, la visión y los valores corporativos constituyen la filosofía de una organización. La **misión** de Damm es complacer a sus *stakeholders* con un producto de calidad, respetando el entorno y la seguridad de las personas.

“La satisfacción de consumidores, clientes, accionistas y colaboradores/as es la base sobre la que se sustenta la búsqueda de competitividad y rentabilidad, brindando un producto de calidad y siempre con el máximo respeto al medio ambiente y a la seguridad de las personas” (Grupo Damm, 2014).

Con relación a su **visión**, quiere ser la empresa líder en el sector de bebidas, elaborando productos de calidad y respetando el medio ambiente y la legislación vigente. Asimismo, pretende crecer en todos los sectores en los que está presente.

“Tenemos que ser el Grupo nacional líder en el sector de bebidas en todos aquellos productos que comercializamos, y crecer de forma sostenible y rentable en casa uno de los sectores en los que el Grupo esté presente, con la máxima eficiencia tecnológica y de calidad, y con el máximo respeto al medio ambiente y a la legislación vigente. La mejor garantía de la independencia es la rentabilidad” (Grupo Damm, 2014).

Los **valores** corporativos con los que nació Damm eran el compromiso, la creatividad innovadora, la colaboración, el cliente y la corresponsabilidad social.

“Los valores corporativos de Grupo Damm, denominados *Las cinco ‘C’*, son compromiso, creatividad innovadora, colaboración, cliente y corresponsabilidad social. Dichos valores se plantean como pautas principales de comportamiento de los colaboradores y de las relaciones con los grupos de interés” (Grupo Damm, 2014).

Pero en 2018, Damm presentó los nuevos valores de la organización, conocidos por las siglas LIVE: lealtad, innovación, valor del cliente y energía (Grupo Damm, 2019).

Loyalty porque las personas que trabajan en Damm se implican en la cultura, los objetivos y la estrategia de la compañía, y respetan los valores éticos y profesionales.

Innovation porque en Damm aportamos e implementamos ideas, acciones y procesos que nos permiten obtener soluciones efectivas con los recursos disponibles. Porque la innovación forma parte de nuestra razón de ser.

Customer value porque nos esforzamos por mantenernos cerca de nuestros clientes, y por conocer y dar respuesta a sus necesidades. Porque su satisfacción y fidelización es una de nuestras prioridades.

Energy porque trabajamos activamente en situaciones cambiantes y retadoras, actuamos con pasión y confianza para afrontar retos con persistencia. Porque una actitud positiva es la que nos impulsa a mejorar cada día.”

4.1.2. Historia de Grupo Damm

Damm tiene sus orígenes en 1872 (Grupo Damm, 2019). August Kuentzmann Damm emigra con su familia desde la localidad alsaciana de Sélestat (actualmente Francia) a Barcelona, huyendo de la ocupación alemana de la región durante la guerra franco-prusiana. Ese mismo año, Kuentzmann inicia, con la ayuda de un socio capitalista local, la producción de su propia cerveza, *Strasburger*. Aunque el alsaciano decidirá establecerse en solitario cuatro años más tarde (Pascual, 2014).

En 1876, Kuentzmann decide abrir una fábrica de cerveza con su primo y maestro cervecero Joseph Damm. Un año después de su fundación, Kuentzmann fallece y su viuda se casa con Adolf Leinbacher. Este último constituye, con la colaboración de Joseph Damm, la sociedad *Leinbacher y Damm*. Pero con la muerte de Leinbacher, la compañía se disuelve (Sánchez, s.f.).

Así, en 1888, Joseph Damm y otros socios crean la sociedad *Damm y Companyia S.R.C*, siendo la primera vez que Damm aparece en primer término (García, 2017). Además, se lanza la primera cerveza de la marca: Bock-Damm (Sánchez, s.f.).

Joseph Damm se convierte en el único propietario de la compañía en 1897 y, en 1905, se inaugura la fábrica “La Bohemia” en la calle Rosselló de Barcelona, también conocida como “Antigua Fábrica Damm”. Tras la muerte de Damm, sus tres hijos constituyen la sociedad *Hijos de Joseph Damm* que, juntamente con otras sociedades, formarán en 1910 la *Sociedad Anónima Damm* (García, 2017). A partir de este momento empieza oficialmente la historia de Damm, de la que se destacan los siguientes acontecimientos.

- En 1910, la fábrica de “La Bohemia” pasa a ser la factoría principal de la compañía. Lo será hasta el año 1992, cuando se convierte en la sede administrativa central (García, 2017).
- En 1920, Damm duplica su producción respecto a su primer año de vida, alcanzando los 67.000 hectolitros (Grupo Damm Corporate, s.f.).
- En 1921, la compañía lanza Estrella Dorada que, rebautizada en 1991 como Estrella Damm, es hoy en día una de las cervezas más consumidas en España (García, 2017).
- En 1929, Damm es la única empresa cervecera española que participa en la Exposición Internacional de Barcelona (Grupo Damm Corporate, s.f.).

- En 1935, la compañía alcanza una producción de 157.160 hectolitros. Un año después, coincidiendo con la guerra civil española, se produce la colectivización de la cervecera (Grupo Damm Corporate, s.f.).
- La compañía se consolida durante la década de los cincuenta. Y, tras la creación de filiales en Valencia, Granada, Sevilla, Murcia, Mallorca y Ceuta, Damm hace sus primeras exportaciones a Estados Unidos, en 1954 (García, 2017).
- En 1960, Damm apuesta por una expansión comercial a nivel nacional. Así, Estrella Dorada y Voll-Damm dejan de ser marcas regionales y se extienden por todo el país (Pascual, 2014).
- En 1970 se inaugura la fábrica de El Prat (Grupo Damm Corporate, s.f.) y, en 1989, se lanza la primera cerveza sin alcohol, llamada Maltz Bier, que, en la actualidad, es Free Damm (García, 2017).
- En 1992, la producción en la planta de Rosselló se traslada a Santa Coloma de Gramanet y a El Prat (García, 2017). Ese mismo año, Damm patrocina los Juegos Olímpicos de Barcelona y en 1993 se inicia la ampliación de la fábrica de El Prat (Grupo Damm Corporate, s.f.).
- En 1999, Damm se diversifica: adquiere la marca de agua Veri, crea con Renfe la empresa logística Alfil Logistics, y lanza la Damm Lemon. También se consolida en el mercado de las aguas con la adquisición de Fuente Liviana, en 2002 (Grupo Damm Corporate, s.f.).
- En 2006 lanza Daura, la primera cerveza apta para celíacos y, en 2008, se crea la primera cerveza gastronómica, Inedit, de la mano de los maestros cerveceros de Damm, Ferran Adrià y el equipo de sommeliers de El Bulli (Pascual, 2014).
- La ampliación de la fábrica de El Prat finaliza en 2010, lo que permite duplicar su producción a cinco millones de hectolitros (García, 2017).
- En 2011, Damm compra parte de Cacaolat (García, 2017), y en 2015 adquiere el 100 por cien del accionariado de Grupo Rodilla (Grupo Damm, 2016).
- En 2016, se amplían las fábricas de Murcia y El Prat (Grupo Damm, 2017).

En la actualidad, Grupo Damm posee 14 plantas dedicadas a la producción y envasado de bebidas por toda España, cuenta con más de 201 establecimientos de restauración y produce más de 17.000.000 hectolitros de cerveza, agua, refrescos, leche y batidos en un año. Además, la compañía continúa apostando por crecer en nuevos mercados como, por ejemplo, Rusia o Canadá (Grupo Damm, 2019).

4.1.3. Estructura organizativa de la empresa

La Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración y el Comité de Dirección ejercen el gobierno de la compañía (Grupo Damm, 2019).

El Consejo de Administración es el máximo órgano de gobierno y se encarga de la toma de decisiones que afectan a la administración y gestión de Damm (Grupo Damm, 2014).

Figura 23. Consejo de Administración de SA Damm

Presidente ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">• D. Demetrio Carceller Arce
Vocal secretario	<ul style="list-style-type: none">• D. Ramón Agenjo Bosch
Vocales	<ul style="list-style-type: none">• D. Ramon Armadàs Bosch• D. Raimundo Baroja• D. José Carceller Arce• Dña. María Carceller Arce• Dr. August Oetker• Dr. Ernst F. Schroeder

Elaboración propia a partir de Grupo Damm (2019)

El Comité de Dirección, por su parte, gestiona la organización interna de las sociedades y de coordinar e integrar el trabajo de todas las áreas (Grupo Damm, 2014).

Figura 24. Comité de Dirección de Damm

Presidente ejecutivo	<ul style="list-style-type: none">• D. Demetrio Carceller Arce
Director general	<ul style="list-style-type: none">• D. Jorge Villavecchia Barnach-Calbó
Director de Operaciones	<ul style="list-style-type: none">• D. Pedro Marín Giménez
Director de Marketing, Comunicación y Exportación	<ul style="list-style-type: none">• D. Jaume Alemany Gas
Director de Finanzas Corporativas	<ul style="list-style-type: none">• D. Àngel Guarch López
Director Comercial	<ul style="list-style-type: none">• D. Xavier Vila Vila
Consejera delegada de Rodilla	<ul style="list-style-type: none">• D.ª Maria Carceller Arce
Director de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none">• D. Ricardo Lechuga Cisneros
Director general de Font Salem	<ul style="list-style-type: none">• D. Antoni Folguera Ventura

Elaboración propia a partir de Grupo Damm (2019)

4.2. Resultados y análisis del estudio

4.2.1. La comunicación interna en Grupo Damm

a) Objetivos y funciones de la comunicación interna

Según Güell, la comunicación interna para Damm “significa fomentar un diálogo entre las personas que hacen posible el éxito de la organización, es decir, las que la conforman”. La entienden como una herramienta importante que contribuye a la consecución de los objetivos organizacionales, aunque también la consideran, desde un punto de vista más humano, un instrumento crucial para fomentar la conversación entre las personas de la compañía y conseguir “una mayor conexión con ellas”.

Según la aportación de la entrevistada, se desprende que el gran objetivo que persigue la comunicación interna de Damm es mejorar la experiencia de los públicos internos, ofreciéndoles, como señala, “una mayor cercanía con la dirección” e “implicando a todos y todas en los objetivos de negocio”. La organización comprende que, mediante la motivación e integración de los miembros de la empresa, se pueden lograr mejores resultados. Por lo que apuesta por una comunicación interna que transmita la información “de forma fluida, motivadora, estimulante y eficaz”, según Güell, para que los públicos internos se sientan identificados con el proyecto empresarial.

Asimismo, con relación a las funciones que desempeña la comunicación interna señaladas por Güell, estas se podrían resumir en seis: función informativa, función explicativa, función estratégica, función operativa y función cultural.

1. Función informativa: comunica a todas las personas que participan en el día a día de la empresa sobre los éxitos de esta y los avances de los proyectos.
2. Función explicativa: hace que “se conozcan y se entiendan todas las cuestiones importantes que suceden en la organización” o que afectan a esta.
3. Función estratégica: favorece “el buen clima social” y facilita los cambios estratégicos implicando a todas las personas de la organización, incrementando, a su vez, el orgullo de pertenencia entre el público interno.
4. Función operativa: guía a los públicos internos “en temporadas de cambios importantes” y fomenta “determinados tipos de comportamiento asociados a los valores de Damm”.
5. Función cultural: ayuda a transmitir los valores corporativos de la empresa y contribuye a la aceptación de estos por parte de los miembros de la organización.

b) Públicos internos de la compañía

La compañía considera a todas las personas que colaboran en la empresa “mediante una relación laboral” como sus públicos internos. El equipo de CI no cuenta con una clasificación concreta sobre qué grupos forman parte del colectivo, pues la segmentación se realiza en función de la comunicación (por sociedad, centro de trabajo, nivel contributivo, departamento o de forma individualizada) o en función del alcance de la actividad o iniciativa que se quiere comunicar (regional, local, corporativo, etc.). Aún así, la organización no descarta redefinir la clasificación en un futuro, según “nuevos sistemas de gestión de personas o nuevas herramientas” que puedan surgir.

Ahora bien, Damm destaca en su último Informe Anual sus principales grupos de interés:

Figura 25. Grupos de interés de Damm



Elaboración propia a partir de Grupo Damm (2019).

Por lo que, siguiendo las clasificaciones de los autores citados en la teoría, de todos los *stakeholders* que aparecen, los públicos internos de Damm serían los siguientes:

Figura 26. Públicos internos de Damm



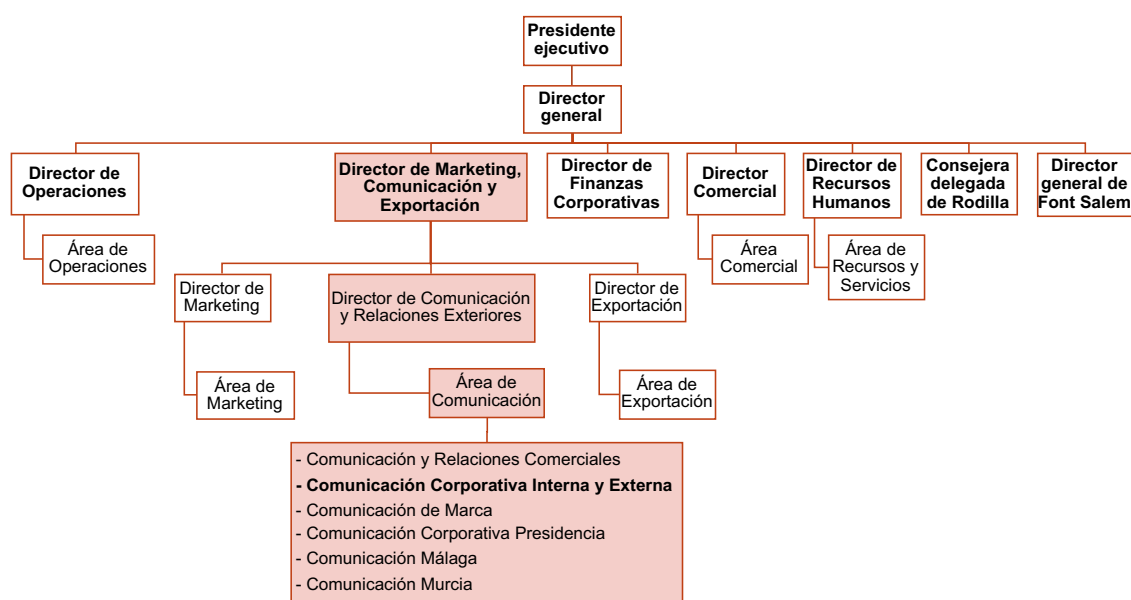
Elaboración propia.

4.2.2. La gestión de la comunicación interna que realiza Grupo Damm

a) Departamentos implicados en la gestión de la comunicación interna

Para poder entender qué departamentos están implicados en la gestión de la comunicación interna, es importante saber cómo se estructura la organización. Si bien Damm no muestra su estructura organizativa en forma de organigrama, sino como una lista, a partir de la aportación de Güell se ha podido establecer una aproximación gráfica de cómo se presentan las relaciones jerárquicas de la compañía. De esta manera, se ha podido observar dónde se ubica el Departamento de Comunicación y, a su vez, determinar qué tipo de modelo de gestión se emplea.

Figura 27. Organigrama de Damm



Elaboración propia a partir de Grupo Damm (2019) y Güell (2020).

Teniendo en cuenta el organigrama, el área de Comunicación se encuentra dentro de la Dirección de Marketing, Comunicación y Exportación, que está liderado por Jaume Alemany. Este forma parte del Comité de Dirección de Damm, por lo que, entendiendo que la comunicación se encuentra en una posición estratégica, el modelo de comunicación que emplea la organización es integral.

Asimismo, aunque jerárquicamente Jaume Alemany dirige toda el área de Marketing, Comunicación y Exportación, existe un director específico de Marketing, uno de Comunicación y Relaciones Externas, y uno de Exportación, que supervisan a sus respectivos equipos de manera operativa y funcional.

De este modo, el Departamento de Comunicación, creado en 2006 (Actúa Empresa, s.f.), se encuentra separado del de Marketing, siendo el Director de Comunicación y

Relaciones Externas, Fede Segarra, el encargado de supervisar y coordinar todo el equipo de comunicación. Lo que deja más claro que se trata de un modelo de comunicación integrada.

El Departamento de Comunicación está dividido en diferentes subáreas susceptibles de generar comunicación:

- Comunicación y Relaciones Comerciales (responsable + equipo)
- Comunicación Corporativa Interna y Externa (responsable + equipo)
- Comunicación de Marca (responsable + equipo)
- Comunicación Corporativa Presidencia (responsable)
- Comunicación Málaga (responsable)
- Comunicación Murcia (responsable)

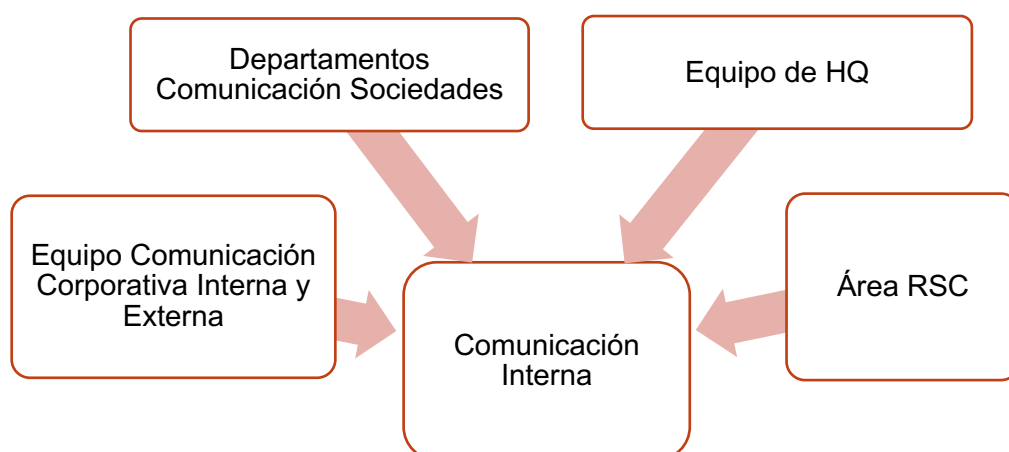
El equipo de Comunicación Corporativa Interna y Externa es el encargado de la comunicación interna y está compuesto por la responsable del equipo y dos personas más: una encargada de los asuntos referentes al marketing, la exportación, y los negocios de distribución y logística, y la otra, de la parte corporativa y las cerveceras.

Ahora bien, hay algunas sociedades, como Estrella de Levante o Victoria, que disponen de su propio equipo de comunicación, por lo que estos departamentos también están implicados en la gestión de la materia. En estos dos casos, el Departamento de Comunicación central les da apoyo publicando contenidos en los canales internos y en la web corporativa. Cabe señalar que los departamentos de comunicación de dichas sociedades también dependen del Director de Comunicación y Relaciones Externas, por lo que, en realidad, todos forman parte del mismo equipo.

Del mismo modo, el grupo de *headquarters* (HQ) también está presente, pues gran parte de la comunicación con los públicos internos que se encuentran en otras comunidades autónomas u otros países se centraliza en este equipo. No obstante, como señala Güell, el equipo de comunicación central es el referente, ya que los otros equipos acuden a él a través de la persona de contacto en la sociedad, que acostumbra a ser la responsable de Recursos Humanos o de Marketing.

Por último, se encuentra el Departamento de Recursos Humanos, en concreto, el área que lleva la RSC. El equipo que se ocupa de la Responsabilidad Social Corporativa lleva proyectos enfocados a mejorar la salud y el bienestar de los empleados, por lo que el equipo de comunicación interna tiene una relación muy estrecha con ellos. Se reúnen periódicamente para presentar las distintas iniciativas y decidir “qué, cómo y cuándo comunicar estos proyectos”.

Figura 28. Departamentos implicados en la gestión de la comunicación interna Damm



Elaboración propia a partir de Güell (2020).

b) Responsable de la Comunicación Interna

Desde 2014, Olga Vidal Martínez es la máxima responsable de la Comunicación Corporativa Interna y Externa de Damm. Su superior directo es Fede Segarra, Director de Comunicación y Relaciones Exteriores, que reporta al Director de Marketing, Comunicación y Exportaciones, Jaume Alemany.

Fede Segarra, el Dircom, se encarga de supervisar y coordinar todo el equipo de comunicación. Está especialmente focalizado en preservar la reputación de la compañía, sobre todo respecto con la figura del presidente. En su equipo, cuenta con una persona que se dedica a los temas reputacionales e institucionales de presidencia.

Olga Vidal, como responsable de la comunicación interna, se encarga principalmente de liderar el proceso de elaboración e implementación del plan de comunicación interna y de asegurar la coherencia de la comunicación a lo largo de la organización. Asimismo, entre las funciones que desempeña se encuentran más concretamente:

- Diseñar el plan de comunicación interna, ejecutarlo, evaluarlo y actualizarlo a partir de los resultados obtenidos.
- Identificar los *stakeholders* internos y localizar a los públicos estratégicos según el reto concreto de cada acto comunicativo.
- Ordenar y coordinar los mensajes emitidos por la alta dirección.
- Elaborar noticias para los diferentes canales de comunicación interna.

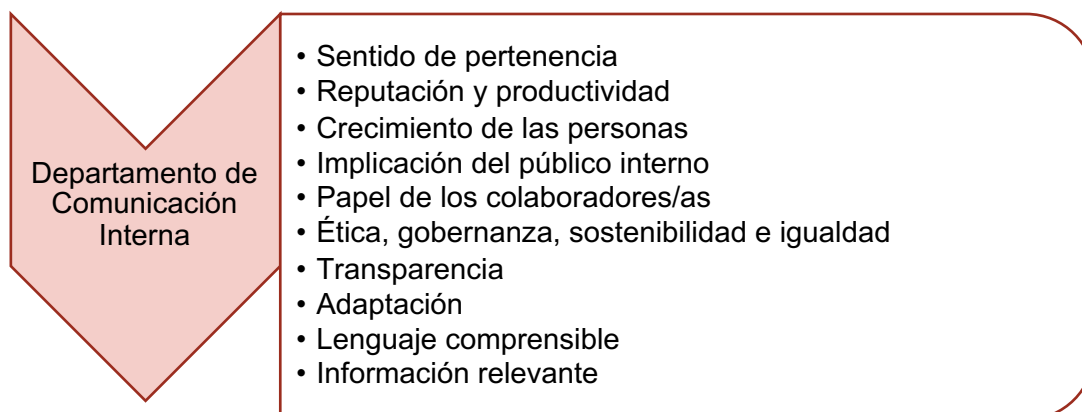
Para ello, Vidal mantiene un contacto directo con su superior y con todos los miembros de los departamentos implicados, en especial, con las dos personas de su equipo, a las que se dirige, tal como señala la entrevistada, de manera “diaria y fluida”.

c) Plan de Comunicación Interna

Como constata Güell, la misión del Departamento de Comunicación Interna es la de crear vínculos en la organización siguiendo las diez claves que se presentan a continuación:

1. Sentido de pertenencia de todas las personas que forman parte de la empresa, transmitiendo la cultura y esencia de la compañía.
2. Impacto directo y muy relevante en la reputación y la productividad, lo que conduce al éxito de todos y todas.
3. Poner a las personas en el centro de las decisiones.
4. Los propios colaboradores y colaboradoras son los mejores embajadores de marca; su papel es indispensable.
5. Las personas que forman Damm son su fortaleza: si ellas crecen, la empresa también lo hace.
6. Mantener la ética corporativa, gobernanza, sostenibilidad e igualdad.
7. La transparencia como máxima en la comunicación: información veraz y objetiva.
8. Canales adaptados a todas las necesidades, para una comunicación cercana y efectiva.
9. Lenguaje comprensible, cercano, humano y riguroso, siempre adaptado a cada grupo de interés.
10. Informar sobre lo que importa, acciones y retos relevantes de presente y futuro para alcanzar los objetivos juntos y con orgullo.

Figura 29. Las diez claves del Departamento de Comunicación Interna Damm



Elaboración propia a partir de Güell (2020)

Para ello, disponen de un plan de comunicación interna, en el que se contemplan “todos los proyectos de las diferentes áreas y sociedades”, así como “aquellos proyectos que todavía se encuentran en fases tempranas que pudieran surgir”, y los medios en los que se difundirán los distintos actos comunicativos.

En su elaboración participa todo el equipo de comunicación interna y aunque no tengan una metodología definida, los pasos que realizan se pueden agrupar en los siguientes:

1. Diagnóstico

- El equipo recopila información mediante reuniones, visitas a las plantas, eventos sectoriales u otros actos. Asimismo, a través de un flujo natural de comunicación bidireccional, el equipo de CI recoge los contenidos que mandan las distintas áreas sobre los avances de los proyectos.

2. Estrategia de comunicación

- El equipo calendariza los contenidos de cada área y sociedad y aquellos temas que pudieran surgir. Asimismo, coordina los mensajes emitidos por la alta dirección, y define los mensajes clave corporativos.
- También se identifican los públicos internos, se diseñan las estrategias según el reto concreto de cada acto comunicativo y se definen los indicadores para poder después determinar el éxito de la gestión.

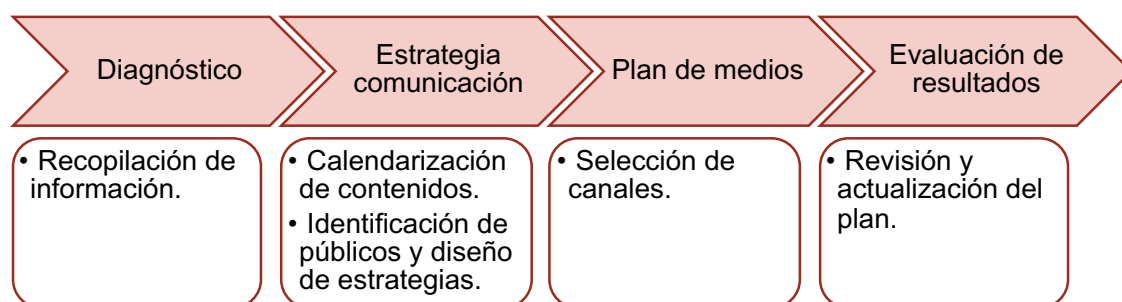
3. Elaboración del plan de medios

- En esta fase, se seleccionan los canales de comunicación que se emplearán y se crean las noticias para los distintos canales de comunicación interna.

4. Evaluación de resultados

- Por último, se realiza una revisión y se actualiza el plan estratégico de comunicación interna a partir de los resultados de los estudios previos.

Figura 30. Elaboración del plan de comunicación interna de Damm



Elaboración propia a partir de Güell (2020).

Para el equipo encargado de la comunicación interna, el Plan les ayuda a dibujar una hoja de ruta, sobre todo para conocer el estatus de equipo. Asimismo, como se trata de una compañía tan grande, el departamento en cuestión es consciente de que debe presentar una capacidad alta de reacción, pues, tal como constata Güell, “los proyectos se paran y se reactivan a menudo”, por lo que necesitan ajustarse a la realidad.

Precisamente, esta capacidad de reacción es considerada para Güell como uno de los puntos fuertes de la compañía. Entienden que las distintas sociedades que forman Damm “generan continuas necesidades e iniciativas de comunicación, tan diversas como complejas”. Pero, para ellos, “cada acto comunicativo representa una oportunidad para llegar a todas las personas que forman cada una de las sociedades de la compañía, aplicando, en cada acción, los valores y principios definidos por la organización”.

4.2.3. Las herramientas de comunicación interna de Grupo Damm

a) Medios y flujos de la comunicación interna

Para transmitir los diferentes mensajes, la compañía dispone de diferentes herramientas que se utilizan, según la entrevistada, en función del “reto concreto de cada acto comunicativo”. Siguiendo la clasificación presentada en el marco teórico, a continuación, se presenta un listado de los canales que utiliza Damm en materia de comunicación interna: tradicionales por flujos, herramientas 2.0 y otros canales.

Medios tradicionales por flujos

Comunicación vertical descendente

- **Cartelería y rollups** que recogen, en gran medida, comunicados internos e información relevante sobre la compañía.
- **+Damm**. Revista interna que se envía, dos veces al año, en formato digital e impreso a todas las personas de la organización.
- **Asegúrate Damm**. Boletín mensual digital e impreso, de la fábrica de El Prat, que promueve el compromiso de los distintos empleados con la cultura de la prevención de riesgos laborales.
- **DeGusta Damm**. Canal de información sobre el trabajo realizado por el panel de degustadores internos de la compañía.
- **Agenda Estrella**. Agenda mensual dirigida a los colaboradores de Estrella de Levante. Resume todos los eventos de interés en los que la marca está presente.
- **Rodilla en acción**. Boletín semanal destinado a los empleados del Grupo Rodilla.

- **Manual del trabajador Damm.** Documento que reciben los nuevos empleados. En él se incluyen la misión, la visión y las reglas internas de la empresa.
- **Canales audiovisuales.** Por ejemplo, videos testimoniales.

Asimismo, entre el contenido de los mensajes que el área de comunicación interna elabora y dota de sentido, y que se transmiten a través de cualquiera de los canales mencionados, se encuentran los siguientes:

- | | |
|------------------------------|-------------------------|
| - Noticias y novedades | - Cambios organizativos |
| - Igualdad y formación | - Institucional |
| - RSC y Sostenibilidad | - Cultura corporativa |
| - Digital | - Imagen de marca |
| - Beneficios sociales y RRHH | - Píldoras formativas |

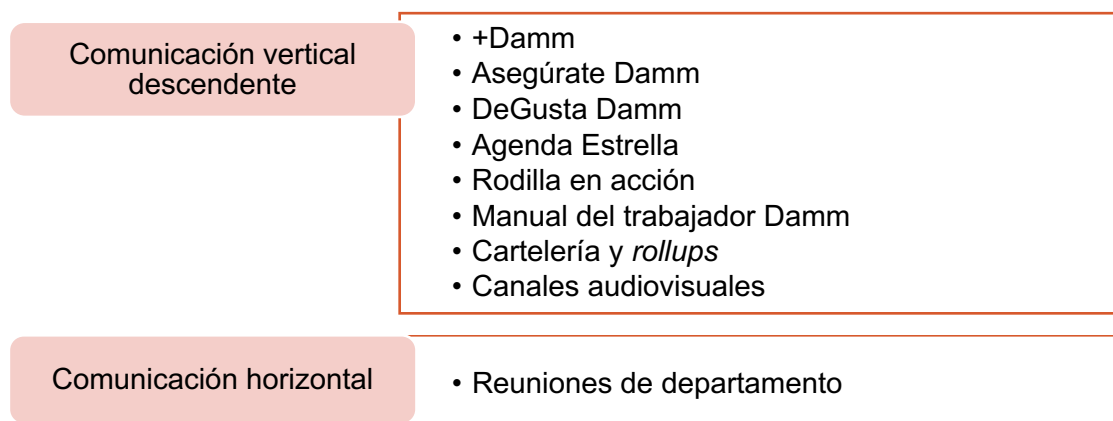
Comunicación vertical ascendente

En cuanto a la comunicación ascendente, por el momento no disponen de un buzón de sugerencias o un medio similar para que los empleados puedan comunicarse con la dirección. La información se escala a través de los managers o a través del equipo de comunicación interna, pues, como explica Güell, cualquier persona que responda alguno de los comunicados vía mail les llega directamente a ellos.

Comunicación horizontal

- **Reuniones de departamento.** En la mayoría de los casos, presenciales.

Figura 31. Medios tradicionales de comunicación interna Damm



Elaboración propia a partir de Grupo Damm (2019) y Güell (2020).

Con esto, se observa que, dentro de la comunicación **formal**, predomina la comunicación lineal en el flujo vertical, mientras que la circular destaca en la horizontal.

Herramientas 2.0

Si bien la organización considera a la comunicación *offline* como un medio de vital importancia, ya que le permite llegar al personal de fábrica, por ejemplo, cada vez tiende más a la comunicación digital.

Como señala Güell, uno de los cambios más destacables en los últimos años ha sido la rapidez e inmediatez en que las nuevas tecnologías transmiten la información. Explica que “la comunicación interna llega antes o simultánea a la externa” y que ahora tienen “más capacidad de segmentación”, lo que permite una comunicación más circular.

Las herramientas 2.0 de comunicación interna que usa Damm son las siguientes:

- **Newsletter Digital.** Boletín con información y consejos vinculados a la tecnología.
- **iDamm.** Intranet corporativa, cuya página inicial es el diario digital que informa de todos los contenidos generados por parte de las diferentes sociedades y departamentos del grupo.
- **Intranet de Rodilla.** Intranet corporativa dirigida al público interno de Grupo Rodilla.
- **Códigos QR.** Se implementan sobre todo en las fábricas.
- **Social Wall.** Plataforma que proyecta mensajes de redes sociales en una pantalla.
- **Correo electrónico.** Canal por el que se informa a las personas de las novedades de la compañía y cualquier información que pueda incidir en su puesto de trabajo.
 - o Damm Info / Alfil Info / Rodilla Info / Font Salem Info
- **Whatsapp.** Grupo de mensajería instantánea. Es uno de los principales medios de comunicación interna del Grupo Rodilla.
- **Página web corporativa**
 - o Apartado ‘Sobre Damm’. En él, los públicos internos pueden hacer un breve recorrido por la historia de Damm y consultar los reglamentos internos y las cuentas anuales. También pueden informarse sobre los aspectos económico-financieros del Grupo y descargarse documentos como informes y dividendos.
 - o Apartado ‘Sala de prensa’. En él, los públicos internos pueden informarse sobre acontecimientos que conciernen a la compañía y a las distintas sociedades que conforman Damm, así como descargarse imágenes y/o videos corporativos.
- **LinkedIn.** Desde 2019, se activa la alerta de nuevos contenidos a personas de la empresa con perfil en esta red social.
- **Videoconferencias.** Como, por ejemplo, Teams o Skype.

Asimismo, Güell apunta que se está trabajando para crear una App “que centralice la comunicación y con la que podamos llegar a todos los públicos”. Explica que el objetivo es diseñar una aplicación en la que haya un espacio específico para las sugerencias, pero es un proyecto que todavía no se ha aprobado.

Figura 32. Herramientas 2.0 de comunicación interna Damm



Elaboración propia a partir de Grupo Damm (2019) y Güell (2020).

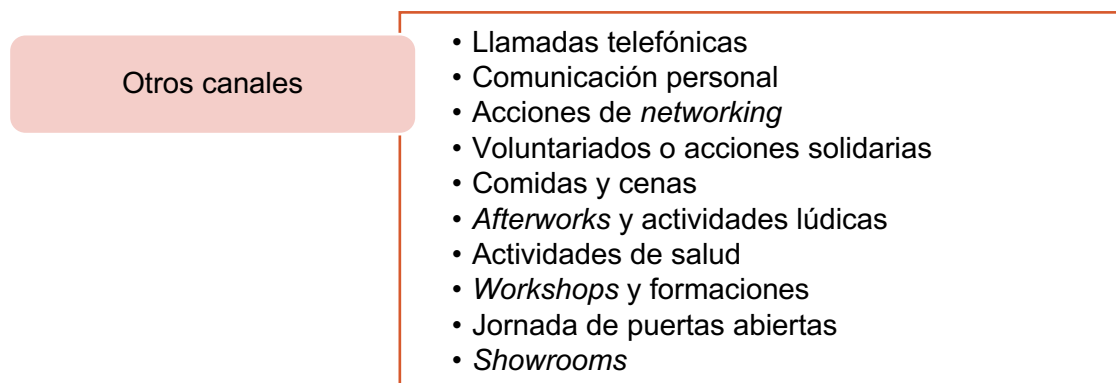
Otros canales

Por último, la organización emplea otro tipo de canales que no se encasillan en las categorías anteriores, pero que, de igual forma, generan casos de comunicación interna entre los públicos internos de Damm, sobre todo de comunicación **informal**. Además, como constata Güell, “cada vez más, estamos implementando proyectos para dar voz al empleado”, por lo que este tipo de actividades y acciones pretenden fomentar la comunicación circular.

- **Llamadas telefónicas.** Sobre todo, cuando los públicos internos se comunican con sus superiores más directos y sus compañeros de departamento.
- **Comunicación personal.** Comunicación **cara a cara**, sobre todo, aunque también **en grupo o reuniones**.
- **Acciones de *networking***
 - o Acontecimientos, como el **Sant Jordi Musical**, que permiten construir una red de contactos, ayudando a generar oportunidades de negocio y laborales.
- **Voluntariados o acciones solidarias**
 - o Desde la RSC, se realizan acciones como la recogida de playas, la clasificación de alimentos en el Banco de los Alimentos, la recogida de ropa de la Fundació Amiga, la recogida de libros en Sant Jordi de la Fundació Servei Solidari...
- **Comidas y cenas**, en especial las de Navidad.

- **Afterworks y actividades lúdicas.** Se realizan sorteos para asistir a museos, teatros y conciertos relacionados con los patrocinios que realiza la compañía.
- **Actividades de salud.** Por ejemplo, carreras populares, talleres de nutrición o torneos de pádel.
- **Workshops y formaciones**
 - o **Let's Damm Together**, en el que se implica a las personas en la transformación digital que está viviendo la compañía, y/o programas de embajadores en los que los empleados tienen todo el protagonismo.
 - o **Damm Academy.** Espacio digital de formación donde las personas tienen a su disposición toda la oferta formativa de Damm con propuestas individualizadas para el desarrollo de su carrera profesional en la compañía.
 - o **Damm Talks.** Ciclo de charlas vía *online* concebidas para crear un espacio de conversación entre el empleado de Damm y otras personas de la empresa o expertos externos.
- **Jornada de puertas abiertas**
 - o Desde 2018, la fábrica de El Prat de Llobregat celebra el **Family Day**, en el que las familias de las personas que trabajan en Damm pueden visitar las instalaciones y conocer el proceso de elaboración de las cervezas.
- **Showrooms**
 - o Como, por ejemplo, **People Damm**, un punto de encuentro entre Damm y las personas que integran la compañía donde se recogen todos los proyectos de Recursos Humanos. Esta clase de acontecimientos se celebran una vez al año.

Figura 33. Otros canales de comunicación interna Damm



Elaboración propia a partir de Grupo Damm (2019) y Güell (2020).

b) Comunicación de los objetivos y valores corporativos

Como se ha podido ver, una de las misiones del equipo de Comunicación Interna de Damm es la de fomentar el “sentido de pertenencia de todas las personas que forman parte de la empresa, transmitiendo la cultura y esencia de la compañía”. El equipo de comunicación interna considera que lograr la identificación con la organización por parte de los públicos internos tiene un “impacto directo y muy relevante en la reputación y la productividad” de esta. Por ello, cuando se han mostrado los contenidos que el equipo de CI debe difundir, se ha hecho referencia a los valores intangibles.

Para transmitir los valores y los objetivos de la organización a los públicos internos, la organización dispone de una serie de medios. Uno de ellos es el Manual del Empleado Damm. Este documento se entrega a los nuevos empleados que se incorporan en la compañía, y en él aparecen, entre otras cuestiones, la misión y la visión corporativas.

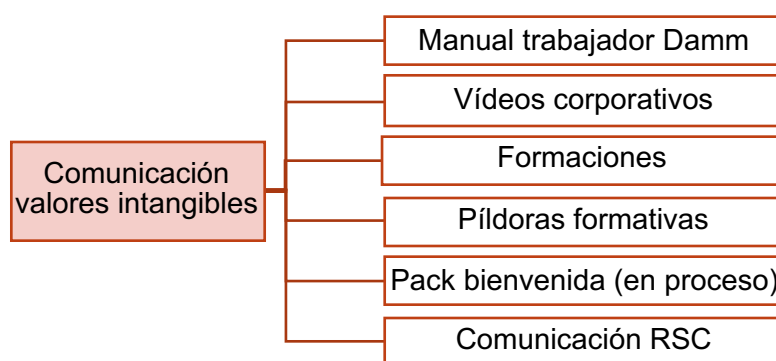
Asimismo, para presentar los nuevos valores corporativos, concebidos en 2018 “para actualizar los cimientos sobre los que regirá la actividad y la dedicación de todas las personas de Damm”, la empresa lanzó una campaña interna en la que, a través de un video protagonizado por colaboradores y colaboradoras de diferentes sociedades de Damm, se hizo un recorrido por los nuevos valores con el fin de “plasmar la actitud, la emoción y la experiencia que hay detrás de cada uno de ellos”.

Del mismo modo, ese mismo año se implantó el modelo de formación de Damm, que cuenta, entre otras muchas actividades, con formaciones destinadas a profundizar en la cultura, procesos y ámbito de actuación de la organización. Además, durante el transcurso del año el equipo de comunicación interna elabora píldoras formativas relacionadas con las políticas de la organización.

Por otro lado, el equipo de comunicación interna está trabajando para diseñar un pack de *recruiting* y *onboarding* destinado a los nuevos empleados que entren en la compañía. Este paquete contará con herramientas digitales (videos inmersivos o en 3D), entre otros aspectos, destinados a transmitir la cultura de la organización.

En último lugar, cabe señalar al área de RSC, que también está involucrada en la transmisión de la cultura corporativa de la empresa. Para el área de personas, el equipo responsable de la RSC se dedica a promover iniciativas dirigidas al bienestar y a la salud de los empleados. Y la comunicación interna deviene una herramienta esencial para que los empleados conozcan las distintas acciones lideradas por la RSC de Damm.

Figura 34. Comunicación de los valores intangibles de Damm



Elaboración propia a partir de Güell (2020).

c) Evaluación de las herramientas

Después de haber realizado cualquier acto comunicativo, la última fase que realiza el equipo encargado de la comunicación interna es la de evaluar las herramientas que se han empleado en cada caso. Para ello, todos los canales de comunicación interna de los que dispone la organización permiten extraer estadísticas: cuánta gente ha leído la comunicación, cuánto tiempo ha dedicado, cuantos clics se han visitado (si hay enlaces), etc.

También la compañía realiza auditorías tanto externas como internas cada año, en las que se incluye también el área de comunicación. Esta labor se encuentra dentro del Departamento de Auditoría Interna de Damm. Tanto el Comité de *Compliance*, encargado de prevenir que se incumplan las normas, como el Departamento de Auditoría Interna dependen de la Comisión de Auditoría y Control, que está formada por miembros del Consejo de Administración.

Asimismo, el equipo de comunicación interna realiza evaluaciones con su superior, Fede Segarra, dos años veces al año con el fin de que ellos puedan exponer todo lo que consideran necesario en materia de comunicación interna.

Los resultados de las evaluaciones ayudan al equipo de CI a determinar el éxito de la gestión al implementar el Plan y, en consecuencia, a actualizar el documento en función del rendimiento logrado.

4.2.4. Comunicación interna en situaciones de crisis

a) Plan de comunicación de crisis

Para hacer frente a cualquier situación crítica, Damm cuenta con un Manual de Crisis, un documento con información referente a cómo gestionar posibles situaciones

problemáticas. En él se incluye una matriz de riesgos, qué personas deben formar parte del comité, cómo se debe proceder en cada casuística, entre otro tipo de información.

De ello se desprende que la organización tiene en cuenta la prevención. Pero, como ya se ha hecho patente en la elaboración del plan de comunicación interna, la flexibilidad es un aspecto que también está presente en las situaciones de crisis. Por este motivo, a la hora de elaborar cualquier plan de comunicación de crisis, además del equipo de comunicación se implica también el área al que afecta la crisis.

Respecto a cómo se gestiona la comunicación interna en un caso problemático, el equipo de Comunicación Interna sigue la misma metodología que sigue el Departamento de Comunicación a la hora de elaborar el plan de comunicación de crisis, “pero con más implicación de dirección general y de Recursos Humanos cuando (la crisis) afecta a personas”.

Para poder entender mejor cómo se gestiona la comunicación interna en este tipo de casos, se ha preguntado por alguna crisis que la empresa ha tenido que pasar. La respuesta que ha dado Güell ha sido la del coronavirus. El proceso que han seguido para este caso ha sido el siguiente:

1. Prevención y Pre-crisis

- Damm cuenta con un Manual de Crisis, por lo que se han basado en él.

2. Crisis

- Iniciada la fase crítica, se ha creado un comité de crisis. En él han participado el equipo de Comunicación Interna y el de Recursos humanos, y se ha acordado un plan de comunicación interna específico para la situación.

Como resultado, según Güell, el equipo de comunicación interna “ha sido y es un motor de generación de contenidos” para mantener informados a los públicos internos. La organización es consciente de lo esencial que es informar a los públicos internos en este tipo de situaciones, pues, como señala Güell, para evitar la aparición de rumores lo importante es “que sea la propia empresa quien comunique proactivamente”.

4.2.5. Impacto de la comunicación interna en los públicos internos

a) Valoración de las herramientas de comunicación

La compañía define a sus canales de comunicación interna como “vías de diálogo y fomento del sentimiento de pertenencia” (Grupo Damm, 2019). Por este motivo, se ha considerado interesante conocer la valoración de los públicos internos sobre las

herramientas de comunicación que se utilizan. Cabe destacar que, aunque la encuesta realizada no es representativa por el número de respuestas, sí que puede mostrar alguna tendencia.

Con relación a los contenidos que se transmiten de forma descendente, la mayoría de los públicos encuestados ha dado una valoración positiva. Explican que la dirección, para dirigirse con ellos, utiliza en gran medida el correo electrónico. Los comunicados internos y las reuniones presenciales también se dan con frecuencia y, en menor cantidad, se encuentran las llamadas telefónicas.

Opinan que reciben la información necesaria para estar al corriente de lo que pasa en la organización. Las personas que trabajan en el departamento de comunicación, por ejemplo, explican que reciben mucha información que después deben comunicar, por lo que consideran que están al día a día de casi todo lo que sucede internamente.

No obstante, hay ocasiones en las que los empleados han echado en falta algún tipo de información. Por ejemplo, el estado de las ventas, ya que les ayuda a ver la evolución del negocio, o información referente al ERTE en tiempos del Covid-19, pues explican que no se ha hecho ningún comunicado internamente.

Asimismo, en cuanto a la comunicación ascendente, la mayoría de los públicos internos utiliza el correo electrónico. Las videollamadas devienen un medio de comunicación en auge, ya que cada vez más utilizan plataformas como Teams de Microsoft y/o Skype para hablar con sus superiores. También utilizan las llamadas por teléfono y la mensajería instantánea, sobre todo Whatsapp. En último lugar, se encuentra la comunicación oral, en la que se encuentran, por ejemplo, las reuniones presenciales.

Con esto, los públicos internos encuestados sugieren implementar un buzón de sugerencias ascendente para fomentar la interacción del resto de la compañía con la dirección y posibilitar que ellos puedan aportar ideas a los distintos equipos.

Respecto a la comunicación horizontal, piensan que es un aspecto mejorable. Los medios que usan para comunicarse con sus compañeros no difieren con aquellos que utilizan a la hora de dirigirse a sus superiores. Las videoconferencias son la herramienta con más peso, seguidas del correo electrónico y las llamadas telefónicas. La comunicación oral y las reuniones presenciales se dan con menos frecuencia.

Los públicos internos encuestados piensan que a veces la comunicación interdepartamental no es bidireccional, por lo que proponen añadir algún que otro canal que fomente este flujo comunicativo y/o realizar más *showrooms* para ver el trabajo realizado por los otros departamentos.

Por otra parte, cuando se les ha preguntado por el material que recibieron cuando entraron en la compañía, la mayoría explica que recibió un pack de bienvenida constituido por una bolsa de tela, una taza, una libreta y un bolígrafo. Asimismo, una persona constata que también obtuvo una camiseta.

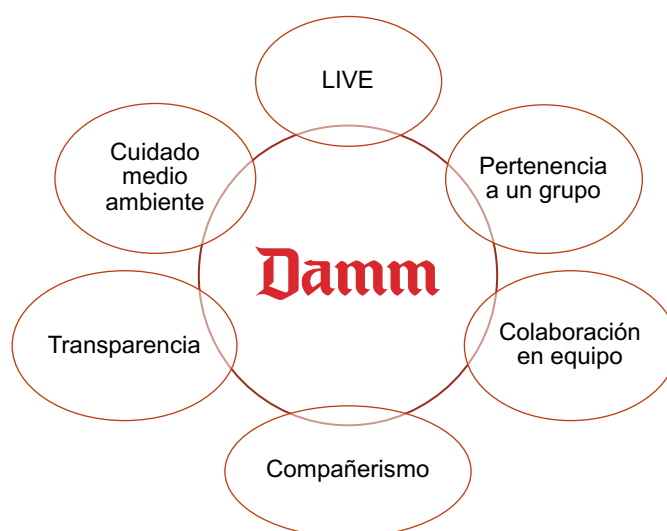
Del mismo modo, explican que obtuvieron el permiso para acceder a la iDamm, la intranet de la compañía. Algunos han apuntado también que recibieron herramientas habituales de sistemas, como un portátil y un móvil, material de oficina y material ofimático. Por último, han constatado haber recibido el Manual del trabajador Damm, en el que se incluyen la misión, la visión y las reglas internas de la empresa.

b) Sentido de pertenencia entre los públicos internos

Con el fin de determinar si los públicos internos se sienten identificados con el proyecto de la compañía y son conocedores de la cultura corporativa de la organización, se les ha pedido que mencionaran algún valor asociado a Damm.

De este modo, gran parte de los públicos internos ha destacado alguno de los cuatro valores de la empresa (LIVE: *loyalty, inovation, customer value* y *energy*), siendo los de “innovación”, “energía” y “lealtad” los más citados. Asimismo, la “pertenencia a un grupo”, la “colaboración en equipo”, el “compañerismo”, el “cuidado con el medio ambiente” y la “transparencia” también se han mencionado en alguna ocasión.

Figura 35. Valores asociados a Damm



Elaboración propia.

V. CONCLUSIONES

El estudio de caso del presente trabajo ha permitido describir cómo se articula la comunicación interna en una organización. Las empresas entienden que los públicos internos desempeñan un papel importante. Ellos son los posibilitadores de cumplir los cometidos de la compañía, por lo que comunicarse con ellos deviene un pilar fundamental. No obstante, para que esto ocurra y la comunicación sea efectiva, se necesita una planificación y un control exhaustivo de todas las acciones comunicativas por parte de la compañía, lo que se traduce en gestionar.

Mediante la elaboración del marco teórico y el estudio de la gestión que realiza Grupo Damm, se ha podido comprender mejor el fenómeno de la comunicación interna, posibilitando dar respuesta a las tres preguntas de investigación que se habían planteado en el inicio del trabajo.

La primera pregunta hacía referencia a **cómo se gestiona la comunicación interna en una organización**. Después de llevar a cabo el estudio, se ha determinado que la gestión de la comunicación interna se desarrolla a través del departamento de Comunicación, que es supervisado y dirigido por el Director de Comunicación o Dircom.

Si bien el Dircom puede liderar el proceso de gestión de la comunicación interna, la dirección de dicha materia la puede adoptar también un responsable que se ocupe específicamente de dicha área, y que cuente con un equipo a su disposición, tal como ocurre en Grupo Damm.

Para poder llevar a cabo una gestión satisfactoria, el equipo de comunicación interna trabaja en colaboración con otros equipos y/o departamentos. Asimismo, es necesario que el grupo responsable disponga de un documento específico en el que se recojan los objetivos comunicativos que se persiguen y los canales que se emplearán para transmitir cada uno de los mensajes: el plan de comunicación interna.

Cada organización posee su guía a la hora de desarrollar el Plan. Los autores citados en la teoría hablan de unas acciones y elementos básicos en todos ellos y, como se ha hecho patente en el caso de Damm, estos se resumen en cuatro fases: el diagnóstico, en el que se determinan las necesidades comunicativas de la organización; la estrategia de comunicación, en la que se identifican los públicos internos y se diseñan las estrategias que se seguirán; el plan de medios, en el que se seleccionan los canales que se usarán para cada acto comunicativo, y la evaluación de resultados, para determinar el éxito del plan y realizar los cambios pertinentes, si fuera necesario.

La segunda cuestión era saber **de qué manera se traslada la cultura corporativa a los públicos internos**. Si bien existe un gran abanico de posibilidades, entre medios tradicionales, herramientas 2.0 y/u otros canales, la cuestión está en tener claro qué tipo de mensajes se quiere trasladar, y escoger los canales de comunicación más adecuados para cada grupo de interés y/o situación.

En Damm tienen muy claro su objetivo. La transmisión de la cultura corporativa es una de las diez claves del equipo de Comunicación Interna y, por tanto, entre los contenidos que deben difundir se encuentran los valores corporativos de la organización. Una muestra de ello es el Manual del Trabajador Damm, un documento que se entrega a los nuevos empleados y que incluye la visión y los valores corporativos, así como las reglas internas de la organización. La compañía ofrece también formaciones y elabora videos corporativos destinados a incidir en esta misma labor.

Cabe destacar que la mayoría de los públicos internos encuestados, cuando se les ha pedido que destacaran algún valor de Damm, han mencionado alguno de los cuatro valores corporativos de la empresa. De ello se desprende que, independientemente del canal o herramienta que se utilice, si desde el principio todos se conciben para perseguir el mismo propósito, todo fluirá y tendrá un impacto positivo en los públicos internos.

El último interrogante plantea **por qué es importante la comunicación interna en el desarrollo de una compañía**. A partir del trabajo, se ha determinado que entre las funciones que desempeña la comunicación interna se encuentra la de ayudar a transmitir los objetivos de la compañía. Esto es importante porque, de esta manera, las personas de la empresa conocen los propósitos organizacionales, actuando todos siguiendo una misma línea para lograr los distintos objetivos.

Asimismo, la comunicación interna contribuye a la motivación del empleado y a la mejora del clima laboral. Es esencial que las diferentes personas que forman parte de la empresa se sientan valoradas e identificadas con el proyecto empresarial. De este modo, los públicos internos estarán motivados en la realización de sus actividades, lo que mejorará la productividad de la organización, conduciendo la empresa hacia al éxito.

De acuerdo con lo expuesto, todos los objetivos propuestos se han podido cumplir. A partir de la documentación realizada, se ha podido establecer un mapa de teorías referentes a la gestión de la comunicación interna que ha servido de base para llevar a cabo el trabajo de campo. Además, gracias al estudio de caso se ha podido establecer una panorámica de cómo se gestiona la comunicación interna en una organización mediante el análisis de Grupo Damm, ayudando a determinar, como se observa en la última respuesta, la importancia de la materia en el desarrollo de una organización.

Dicho esto, una vez descrita la gestión de la comunicación interna que realiza Grupo Damm, nos aventuramos a proponer, basándonos en el marco teórico del trabajo, algunas propuestas de mejora para la comunicación interna de la organización. En primer lugar, sería conveniente diseñar un mapa de públicos internos estratégico para que el equipo de comunicación interna pueda después establecer las diferentes herramientas de comunicación con ellos. Si bien la organización segmenta a los públicos internos en función del mensaje o alcance de la iniciativa, si dispone previamente de una lista de los diferentes colectivos, será mucho más fácil y eficaz establecer las distintas estrategias que se emplearán.

Otra sugerencia sería valorar más las necesidades de información que tiene la organización, así como la de su público interno. En la primera fase del desarrollo del plan de comunicación interna, en el diagnóstico, el equipo de CI se dedica principalmente a recopilar información sobre acontecimientos que ocurren o que se prevé que tendrán lugar. Pero no estudia, por ejemplo, los contenidos en los que se demanda más información ni realiza estudios para determinar si los públicos internos conocen lo que la organización considera esencial saber.

Por último, sería pertinente implementar un buzón de sugerencias que facilite la comunicación vertical ascendente. Güell explica que están trabajando para una aplicación que cuente con un espacio de sugerencias. Pero no estaría de más disponer de un buzón físico para que los públicos internos puedan acudir a él en todo momento.

Llegados a este punto, cabe señalar que, todo y que el análisis de caso escogido no es representativo, la metodología que se ha utilizado ha sido conveniente para estudiar el caso concreto de Grupo Damm, pues se trata de una organización de referencia, con una presencia mundial y con un modelo comunicativo exitoso.

Recordemos que la investigación realizada es de carácter descriptivo, por lo que los resultados obtenidos suponen solo un pequeño avance en el estudio de la gestión de la comunicación interna. En este sentido, se considera que las conclusiones del trabajo ofrecen una base para el desarrollo de futuros estudios.

Desde el punto de vista del caso analizado, la tarea que ha quedado pendiente ha sido conseguir más respuestas en la encuesta *on-line* para elaborar un retrato de la imagen real que tienen los públicos internos, según la situación geográfica y la tarea que desempeñan en la organización. El estudio de caso elaborado ha tratado el campo de la identidad y la cultura, pero no ha podido trabajar la imagen ni la reputación interna dada la situación provocada por el estado de alarma. Por tanto, esta sería una línea de investigación interesante para desarrollar en próximos proyectos.

VI. BIBLIOGRAFÍA

6.1. Bibliografía

Álvarez, T. y Caballero, M. (1997). "Vendedores de imagen: los retos de los nuevos gabinetes de comunicación". Barcelona: Paidós Ibérica.

Andrade, H. (2005). "Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica". (1ª ed.) Oleiros: Netbiblo S.L.

Arias, A. y Fernández, B. (1998). "La encuesta como técnica de investigación social". En Rojas, A.J., Fernández, J.S. y Pérez, C., editores. "Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos". Madrid: Editorial Síntesis, 1998. 31-49.

Báez, V., Pauker, L., Pasquel, G., y Apolo, D. (2017). "Comunicación Corporativa e intangibles". En Túniz López, M y Costa-Sánchez, C. (Eds.). *Gestionar comunicación. Avances y experiencias. Cuadernos Artesanos de Comunicación*, nº 127, 33-51. La Laguna (Tenerife): Latina.

Buonacore, D. (1980). "Diccionario de Bibliotecología". Buenos Aires: Marymar.

Cebrián, M. (2012). "Periodismo empresarial e institucional". Sevilla; Salamanca; Zamora: Comunicación Social.

Celaya, J., y Herrera, P. (2007). "Comunicación empresarial 2.0: Las funciones de las nuevas tecnologías sociales en la estrategia de comunicación empresarial". Madrid: Grupo BPMO Ediciones.

Cervera, A.L. (2006). "Comunicación total". Madrid: ESIC Editorial.

Corredera, J. y González, M. (2011). "Diccionario LID Responsabilidad y sostenibilidad". Madrid: LID.

Costa, J. (2011). "El ADN del DirCom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación". Barcelona: Costa Punto Com.

Costa, J. (2013). "Los 5 pilares del *branding*: anatomía de la marca". Barcelona: CPC Editor.

Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). "Guía fundamental de la comunicación interna". Barcelona: Editorial UOC.

Del Pozo Lite, M. (1997). "Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica". Madrid: Editorial Fragua.

Dowling, G. (2001). "*Creating corporate reputations. Identity, image, and performance*". Nueva York: Orxord University Press.

Enrique, A., Madroñero, M., Morales, F. y Soler, P. (2008). "La planificación de la comunicación empresarial". Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.

Enrique, M. y Morales, F. (2015). "Somos estrategas. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional". Barcelona: Editorial Gedisa.

Fernández López, S. (2007). "Cómo gestionar la comunicación en organizaciones públicas y no lucrativas. ¿Qué saben los gestores de las organizaciones con éxito que los demás desconocen?". Madrid: Narcea S.A Ediciones.

Fernández Beltrán, F. (2011). "Comunicación Interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales". (1ªed.) Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.

Fernández, T., Lorenzo, R., Vázquez, O. (2012). "Diccionario de Trabajo Social". Madrid: Alianza Editorial.

Ferrer, J. (2000). "La comunicación en la empresa". Barcelona: Cuadernos de Comunicación.

Fita, J. (1999). "Comunicación de crisis. Gestión de la comunicación en las organizaciones". Barcelona: Ed. Ariel.

Freeman, E. (1984). "*Strategic Management: a Stakeholder Approach*". Boston: Editorial Pitman.

Johnsson, H. (1991). La gestión de la Comunicación. Madrid: Ediciones Ciencias sociales.

Kreps, G. (1990). "La comunicación en las organizaciones". EE. UU.: Addison-Wesley Iberoamericana.

Lacasa, A. (1998). "Gestión de la Comunicación Empresarial". (1ª ed.). Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.

Marín, L. (1997) "La comunicación en las empresas y las organizaciones". Barcelona: Bosch.

Morales, F. (2002). "La Dirección de comunicación en la Empresa/Organización". [Tesina] Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

Morató, J. (2011). "Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació". Barcelona: Editorial UOC.

Olcese, A. Rodríguez, M. y Álvaro, J. (2008). "Manual de la empresa responsable y sostenible". Madrid: Editorial McGraw Hill.

Ongallo, C. (2000). "Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones". Madrid: Dykinson.

Piñuel, J.L. (1997). "Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones". Madrid: Síntesis.

Saló, N. (2000). "La comunicación interna". Barcelona: Fundación Universitaria Europea de Relaciones Públicas.

Saló, N. (2005). "Aprender a comunicarse en las organizaciones". Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Springston, J. (2001). "*Public Relations and New Technology*". Thousand Oaks, CA: Sage.

Svendsen, A. (1998). "*The stakeholder strategy*". San Francisco, California: Berrett-Koehler.

Temporal, P. y Lee, KC. (2003). "Branding de la alta tecnología". México: Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, S.A.

Túñez López, Miguel. (2007). "Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis". Oleiros: Netbiblo.

Urzaiz, J. (1997). "De las relaciones públicas a la comunicación social integral. Madrid: Editorial San Martín.

Villafañe, J. (1998). "Imagen positiva". Madrid: Pirámide.

Villagra, N. (2015). "La gestión de intangibles y la Dirección de Comunicación". 17-37. En *Somos Estrategas*. Barcelona: Gedisa.

Westphalen, M.H. y Piñuel, J.L. (1993). "La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico". Madrid: Del Prado.

6.2. Webgrafía

Aguilera, J. (2007). "Evolución de la comunicación organizacional". En Gestipolis. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/evolucion-comunicacion-organizacional/> [consultado el 12/2/2020]

Barrio, E. (2016). "La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España". [Tesis doctoral] Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/tesis/2016/hdl_10803_384844/ebf1de1.pdf [consultado el 24/2/2020]

Brandolini, A.; González, M., y Hopkins, N. (2009). "Comunicación Interna. Claves para una gestión exitosa". Recuperado de: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y [consultado el 16/2/2020]

Caballero, G. (2007). "El poder de los grupos de interés: un cambio en la actitud de la organización". Recuperado de: <https://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/1061/EI%20poder%20de%20los%20grupos%20de%20inter%20C3%A9s.pdf> [consultado el 12/2/2020]

Capriotti, P. (1999). "Comunicación corporativa. Una estrategia de éxito a corto plazo. En *Reporte C&D*, N. 13, 30-33. Disponible en: http://files.patriciaibarra-es.webnode.com/200000025-e376ae46e0/Comunicacion_Corporativa-%20Capriotti.pdf [consultado el 20/1/2020]

Capriotti, P. (2009). "Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa". Disponible en: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf> [consultado el 25/2/2020]

Capriotti, P. (2013). "Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa". Disponible en http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf [consultado el 12/2/2020]

Casas Anguila, J., Repullo, JR. y Donado, J. (2003) "La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)". En "Revista Atención Primaria. Publicación oficial de la Sociedad española de Familia y Comunitaria" Vol. 31 Núm. 8. 527-538. Recuperado de: <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-articulo-la-encuesta-como-tecnica-investigacion--13047738> [consultado el 20/3/2020]

Castro, C. y Filippi, L. (2010). "Modelos matemáticos de la información y comunicación cibernética. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3352643> [consultado el 2/3/2020].

Citado en Castro, J. (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas". Recuperado de: [Dialnet-ElEstudioDeCasosComoMetodologiaDeInvestigacionYSul-3693387.pdf](http://dialnet-el estudio de casos como metodologia de investigacion y sul-3693387.pdf) [consultado el 1/3/2020]

Costa, J. (2005). "De la comunicación integrada al Dircom". En Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación. Recuperado de: <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/1562/1585> [consultado el 16/2/2020]

Domínguez, D. (2014). "Evolución de la comunicación interna: De la cultura organizacional 1.0 a 2.0." [Tesis doctoral]. Facultad de Comunicación Social, Universidad Central del Ecuador. Recuperado de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2659> [consultado el 29/2/2020]

Donalson, T. y Preston, L. (1995) "*The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications*". 65-91. Recuperado de: https://www.jstor.org/stable/258887?seq=1#metadata_info_tab_contents [consultado el 7/2/2020]

Dutto, M. F. (2006). "Relaciones Públicas". Recuperado de: <http://relacionespublicas.blogspot.com/> [consultado el 6/2/2020]

- Enrique, A. (2007). "La Comunicación empresarial en situaciones de crisis. Estudio de caso: La crisis de Fontaneda" [Tesis doctoral] Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/4142> [consultado el 2/1/2020]
- Fornós, Ainhoa. (2009). "La Comunicación Interna, nuestra herramienta ganadora". Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/9/3/4/2/pd0000049342.pdf> [consultado el 1/3/2020].
- García, J. (1998). "La comunicación interna". Prólogo. Recuperado de: https://books.google.com/books/about/La_comunicaci%C3%B3n_interna.html?id=KilceG_59dMC [consultado el 8/1/2020]
- González, A. (2007). "Comunicación de crisis antes de la crisis". En Tuñez, M. "Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. Recuperado de: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11904> [consultado el 21/2/2020]
- Hortas, P. (2007) "La comunicación de empresa ante una crisis". En Tuñez, M. "Comunicación preventiva. Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. Recuperado de: <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/11904> [consultado el 21/2/2020]
- Jaén, M.; Luceño, L.; Martín, J. y Rubio, S. (2006). "La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones". En Revista de Psicología y Psicopedagogía, vol.5, 3-31. Recuperado de: <http://repositorio.ucjc.edu/bitstream/handle/20.500.12020/127/C00034256.pdf?sequence=1> [consultado el 20/12/2019]
- Krugman, P. y Wells, R. (2006). "Introducción a la Economía. Microeconomía". Recuperado de: shorturl.at/kyzGW [consultado el 2/3/2020].
- López-Roldán, P. y Fachelli, S. (2015). "La encuesta". En "Metodología de la investigación social cuantitativa". Recuperado de: https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsoccua_a2016_cap2-3.pdf [consultado el 20/3/2020]
- López, R. y Deslauriers, J. (2011). "La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social". En *Margen*, número 61. Recuperado de: <https://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Entrevista.pdf> [consultado el 7/3/2020]
- Losada, C. (2010). "Comunicación en la gestión de crisis". Recuperado de: https://books.google.es/books/about/Comunicaci%C3%B3n_en_la_gesti%C3%B3n_de_crisis.html?hl=es&id=4MouEre7A6QC&redir_esc=y [consultado el 9/2/2020]
- Martín, P. (2019). "La RSC es el camino a seguir para una buena reputación". En Murcia Economía. Recuperado de: <https://murciaeconomia.com/art/63873/la-rsc-es-el-camino-a-seguir-para-una-buena-reputacion> [consultado el 25/2/2020]

- Míguez, M. I. (2010) "Los públicos en las relaciones públicas". Recuperado de: https://books.google.com/books/about/Los_p%C3%BAblicos_en_las_relaciones_p%C3%BAblica.html?id=PH2aJw_hkF0C [consultado el 14/2/2020]
- Monje, C. (2011). "Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica". Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf> [consultado el 29/2/2020]
- Muñiz, R (2017). "Marketing en el Siglo XXI". Recuperado de: http://pdfi.cef.es/marketing_en_el_siglo_xx1_freemium/files/assets/common/downloads/publication.pdf [consultado el 26/2/2020]
- Páez, A y Fuenmayor, J. (2005). "Paradigmas sobre Gestión Comunicacional en el Ambito Universitario". En *Razón y palabra*, número 43. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1089729&orden=32433&info=link> [consultado el 9/2/2020]
- Palencia-Lefler, M. (2011). "90 técnicas de comunicación y relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa". 300-301. Recuperado de: https://books.google.com/books/about/90_t%C3%A9cnicas_de_comunicaci%C3%B3n_y_relacion.html?id=17nBTmPEcwIC [consultado el 10/3/2020]
- Pérez, A. y Rodríguez, I. (2014). "Identidad, imagen y reputación de la empresa: integración de propuestas teóricas para una gestión exitosa". Recuperado de: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/9487/IdentidadImagenReputaci%C3%B3n%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [consultado el 24/2/2020]
- Rivero, M. (2017). "De la Comunicación Organizacional a la Comunicación Integral con perspectiva estratégica". Recuperado de: shorturl.at/iqJ57 [consultado el 24/2/2020].
- Robles, B. (2011). "La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico". En *Cuicuilco*, número 52. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/cuicui/v18n52/v18n52a4.pdf> [consultado el 7/3/2020]
- Rodrich, R. (2012). "Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión". En *Revista de Comunicación* 11, 212-234. Recuperado de: <http://www.revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf> [consultado el 10/2/2020]
- Rojas, P. (2011). "La comunicación interna: una herramienta para generar pertenencia y aumentar la productividad en las organizaciones". En *Revista Nacional de Administración*, 101-128. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4716508> [consultado el 27/1/2019]
- Scarone, C. (2005). "La innovación en la empresa: la orientación al mercado como factor de éxito en el proceso de innovación en producto". [Trabajo de doctorado] UOC. Disponible en: <https://www.uoc.edu/in3/dt/esp/scarone0405.pdf> [consultado el 9/2/2020]

Sotillo, R. (2014) "La nueva comunicación interna en las empresas". En Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/nueva-comunicacion-interna-empresas/> [consultado el 8/1/2020]

Stott, L. y Ramil, X. (2014). "Metodología para el desarrollo de estudios de caso". Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano. Universidad Politécnica de Madrid. Recuperado de: http://www.itd.upm.es/wp-content/uploads/2014/06/metodologia_estudios_de_caso.pdf [consultado el 29/2/2020]

Taylor, S.J. y Bogdan, R. (1987). "Introducción a los métodos cualitativos de investigación". Recuperado de: https://www.academia.edu/22605912/Metodos_cualitativos_investigacion_Taylor_y_Bogdan [consultado el 7/3/2020]

Uribe, A. y Requena, R. (2013). "Consideraciones del enfoque *stakeholder*". Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776924.pdf> [consultado el 11/2/2020].

Valdez, J., Abreu, J. and Badii, M. (2019). "La relación entre la comunicación formal e informal en las organizaciones: Un estudio de caso". Daena: International Journal of Good Conscience, [online] 186-222. Recuperat de <https://docplayer.es/12273965-La-relacion-entre-la-comunicacion-formal-e-informalen-las-organizaciones-un-estudio-de-caso.html> [consultado el 27/12/2019]

Villafañe, J. (2001). "La recuperación corporativa como factor de liderazgo". En revista *Área Abierta*. Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/ARAB/article/view/ARAB0101110004A> [consultado el 24/2/2020]

Villagra, N., López, B. y Monfort, A. (2015). "La gestión de intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo en la relación entre las empresas y la sociedad?". En *Revista Latina de Comunicación Social*, 70, 793-812. Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/070/paper/1072/42es.html> [consultado el 24/2/2020]

Yacuzzi, E. (2005). "El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación". Universidad del CEMA. Recuperado de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf> [consultado el 29/2/2020]

Zapata, L. (2015). "Comunicación interna en instituciones". Recuperado de: <https://talentosreunidos.com/2015/10/20/comunicacion-interna-en-instituciones/> [consultado el 12/2/2020]

URLS consultadas de Grupo Damm

Grupo Damm (Sin fecha). <https://www.damm.com/es> [consultado el 29/2/2020]

Grupo Damm Corporate (Sin fecha) <https://www.dammcorporate.com/es> [consultado el 1/3/2020]

- Apartado “Sobre nosotros” <https://www.dammcorporate.com/es/sobre-damm>

Grupo Damm. (2017). “Informe anual 2016”. Recuperado de: https://www.dammcorporate.com/sites/default/files/paragraph/investors_presentations_attach/Informe_Damm_integrado_2016.pdf [consultado el 10/2/2020]

Grupo Damm. (2018). “Informe anual 2017”. Recuperado de: https://www.dammcorporate.com/sites/default/files/paragraph/investors_presentations_attach/DAMM_2017_digital_ESP_web.pdf [consultado el 7/3/2020]

Grupo Damm. (2019). “Informe anual 2018”. Recuperado de: https://www.dammcorporate.com/sites/default/files/paragraph/investors_presentations_attach/DAMM_2018_ESP_digital_web.pdf [consultado el 2/3/2020]

URLS de las Memorias de responsabilidad social

Grupo Damm. (2010). “Memoria responsabilidad social 2008-2009”. Recuperado de: https://www.corresponsables.com/download/memorias/DAMM_MEMORIA_RC_2009.pdf [consultado el 12/3/2020]

Grupo Damm. (2014). “Memoria responsabilidad social 2012-2013”. Recuperado de: http://comunicacio.lavola.com/docs/damm2013/Grupo_Damm_M2012_2013_cast.pdf [consultado el 12/3/2020]

Grupo Damm. (2016). “Memoria responsabilidad social 2014-2015”. Recuperado de: http://www.cervezes.damm.cat/wps/wcm/connect/webdamm/618b7e36-38ab-439c-8e85-b6875e59c97e/Informe+integrado+2014-2015.pdf?MOD=AJPERES&ContentCache=NONE&CACHE=NONE&CACHEID=ROO_TWORKSPACE.Z18_08G414O0L0EG20AE9JPAOM2AC4-618b7e36-38ab-439c-8e85-b6875e59c97e-ltmlvgK [consultado el 12/3/2020]

VII. ANEXOS

Anexo 1: Reconocimientos de Grupo Damm en materia de comunicación

- **2009:** Grupo Damm es galardonado por su Plan de Comunicación Interna. El premio fue otorgado por El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa en la categoría de “Mejor Estrategia Global de Comunicación Interna” (Grupo Damm, 2010).
- **2012:** La compañía recibe el premio Aster Comunicación Empresarial 2012 por su campaña de comunicación *Mediterráneamente*, otorgado por la escuela de negocios ESIC (Grupo Damm, 2014).
- **2017:** Grupo Damm gana el Premio Marketing y Comunicación en los I Premios Digitales de El Español por el cortometraje *La vida nuestra* (Grupo Damm, 2018).
- **2018:** El grupo empresarial gana el Premio Oro en la categoría de Marca para Estrella Damm en la X edición de los Premios Nacionales de Marketing (Grupo Damm, 2019).
- **2019:** La Asociación Española de Anunciantes (AEA) concede el Premio a la Eficacia 2019 a la cervecera Estrella Damm. Se le distinguió con el Oro en la categoría de ‘Construcción de una Marca’²⁶.
- **2019:** Jaume Alemany, director de Marketing, Comunicación y Exportación de Grupo Damm, recibe el Premio Nacional de Comunicación 2019 en la categoría de Publicidad. El galardón destaca el “activismo de marca y compromiso social” que ha logrado implantar Alemany en la compañía²⁷.

²⁶ elEconomista.es. (2019, octubre 25). “Los Premios a la Eficacia reconocen a Estrella Damm con el Oro a la Construcción de una Marca”. Recuperado de: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10162404/10/19/Los-Premios-a-la-Eficacia-reconocen-a-Estrella-Damm-con-el-Oro-a-la-Construccion-de-una-Marca.html>

²⁷ LaVanguardia. (2019, noviembre 13). “Jaume Alemany, director de Marketing de Damm, Premi Nacional de Comunicació 2019”. Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/local/catalunya/catalunya-futur/20191113/471578480430/jaume-alemany-damm-mediterraneamente-premi-nacional-comunicacio-generalitat.html>

Anexo 2: Grupo Damm en los medios de comunicación y páginas web

Actúa Empresa. (Sin fecha). Biografía de Fede Segarra. Recuperado de:
<http://www.foroculturaempresa.com/speaker/fede-segarra/>

Economía Digital. (2018, septiembre 27). “Damm se consolida como una de las cien mejores empresas para trabajar”. Recuperado de:
https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/damm-se-consolida-como-una-de-las-cien-mejores-empresas-para-trabajar_579839_102.html

Espais Recobrats. (2014, junio). “La Bohèmia”. Recuperado de:
<https://www.espaisrecobrats.cat/la-bohemia-fabrica-de-cervesa-damm-la-bohemia/>

Estrella Damm. (2016, agosto 6). “Estrella Damm. 140 años de historia”. [Vídeo].
Recuperado de: https://www.youtube.com/watch?v=T_wvDAXK5-U

García, N. (2017, marzo 31). “Damm, la estrella de las cervezas con más de 140 años”. En *ElEconomistaAmérica.com*. Recuperado de:
<https://www.eleconomistaamerica.com/empresascentenarias/noticias/8605606/03/17/Damm-la-estrella-de-las-cervezas-con-mas-de-140-anos.html>

Miriam, M. (2018, junio 27). “Historia de la antigua fábrica Damm”. En *ShBarcelona*.
Recuperado de: <https://www.shbarcelona.es/blog/es/fabrica-damm/>

Nerín, G. (2019, diciembre 8). “De la ficha de Durruti a las botas de Dinklage: el peculiar archivo de Damm”. En *ElNacional.cat*. Recuperado de:
https://www.elnacional.cat/es/cultura/arxiu-historic-damm-fabrica_447576_102.html

Pascual, M. (2014, julio 21). “Damm, el sello mediterráneo de la cerveza”. En *Cinco Días*. Recuperado de:
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/07/17/sentidos/1405621442_571814.html

Saborit, S. (2010, julio 16). Damm crea una filial para su negocio de cerveza. En *Expansión*. Recuperado de:
<https://www.expansion.com/2010/05/31/catalunya/1275336472.html>

Sánchez, F. (Sin fecha). “Damm, fundada por August K. Damm y Joseph Damm en 1876”. En *Loopulo*. Recuperado de: <https://loopulo.com/cerveceras/damm/>

Anexo 3: Guion de la entrevista en profundidad

- 1) Departamento de Comunicación
 - a) Ubicación del Departamento de Comunicación en el organigrama
 - b) Estructura interna del Departamento de Comunicación
 - c) Relación con otros departamentos
 - d) Figura del Dircom
- 2) Responsable de la Comunicación Interna
 - a) Funciones y responsabilidades
 - b) Relación con el Dircom y el equipo de Comunicación Interna
- 3) Comunicación Interna en Grupo Damm
 - a) Objetivos y funciones de la comunicación interna
 - b) Papel de la comunicación interna en el desarrollo de la organización
 - c) Públicos internos de la compañía
 - d) Comunicación de los valores corporativos y los objetivos de la empresa
 - e) Comunicación con los públicos internos en otras comunidades autónomas y en otros países
- 4) Gestión de la Comunicación Interna
 - a) Proceso de gestión de la comunicación interna
 - b) Plan comunicación interna
 - c) Medios tradicionales de comunicación interna por flujos
 - d) Herramientas 2.0 y otros canales
 - e) Efectividad de las herramientas
- 5) Comunicación interna en situaciones de crisis
 - a) Plan de comunicación de crisis
 - b) Estrategias y acciones
- 6) Valoración de la comunicación interna que realiza la compañía
 - a) Puntos fuertes
 - b) Puntos débiles
 - c) Planes de futuro
- 7) Perfil de la entrevistada
 - a) Formación
 - b) Trayectoria en Damm
 - c) Cargo y funciones

Anexo 4: Encuesta *online* a los públicos internos

1. Cargo o relación con Grupo Damm
2. ¿Qué medios usas para comunicarte con tus superiores más directos?
3. ¿Cómo te comunicas con tus compañeros de departamento?
4. ¿Cómo se comunica la dirección contigo?
5. En general, ¿recibes la información suficiente para conocer lo que ocurre en la empresa?
6. ¿Qué actividades realiza tu empresa para favorecer la unión entre los trabajadores?
7. ¿Qué material te entregaron cuando entraste en la empresa?
8. ¿Qué valores destacarías de Grupo Damm?
9. Por último, ¿qué crees que se podría mejorar en materia de comunicación interna?

El enlace del formulario que se ha enviado a los distintos públicos internos es el siguiente: <https://forms.gle/WQ4zK1cmH48ZJ3i46>

Encuesta públicos internos de Damm

Soy Aldrin Jhay Galvan Cara, alumno de cuarto de periodismo en la Universidad Autónoma de Barcelona. Estoy realizando mi trabajo de fin de grado sobre la comunicación interna del Grupo Damm. Por este motivo, agradecería que contestases a esta serie de cuestiones para conocer mejor las herramientas de comunicación interna que utiliza la empresa. La encuesta es totalmente anónima.

Cargo o posición en Damm

Tu respuesta

¿Qué medios usas para comunicarte con tus superiores más directos?

Tu respuesta

¿Cómo te comunicas con tus compañeros de departamento?

Tu respuesta

Página principal de la encuesta.

Anexo 5: Respuestas de la entrevista en profundidad

ENTREVISTA A MARTA GÜELL RUIZ

Forma parte del equipo de Comunicación Corporativa Interna y Externa de Damm. Se graduó en Comunicación Audiovisual y cursó un posgrado en ADE. Entró en Damm en enero de 2019. Desde entonces, ocupa el mismo puesto.

¿Cómo es el organigrama de Damm?

Nunca lo ponemos como organigrama, sino como un listado uno debajo de otro. En el Informe Anual puedes consultar los miembros del Comité de Administración y del Comité de Dirección. También verás en detalle qué sociedades forman Damm. Dentro de cada sociedad, además, la estructura va por departamentos: Ventas / Marketing, Comunicación y Exportación / Finanzas / Asesoría Jurídica / RRHH, Desarrollo de personas, Relaciones Laborales / IT / Transformación Digital / Auditoría interna y *Compliance* / Operaciones / Compras / I+D+I / Calidad, etc.

Entiendo que de cada dirección se desprende un departamento o un área específico, ¿no?

Correcto, cada departamento tiene su dirección y, a menudo, puede haber subáreas dentro con diferentes equipos. En nuestro caso, del Director de Marketing, Comunicación y Exportación cuelga toda el área de Marketing puro que también tiene otro director, y lo mismo con comunicación y exportación.

Por otro lado, cada sociedad tiene su dirección y sus departamentos, pero algunas posiciones, como comunicación, son a nivel de grupo. Hay sociedades con equipo propio de comunicación (Estrella de Levante o Victoria), pero hay muchas otras (el resto, te diría), que no, así que el servicio lo damos desde Damm (central).

El Departamento de Comunicación, entonces, ¿dónde se ubicaría?

Comunicación está dentro del área de Marketing, Comunicación y Exportación. Existe un director de estas tres áreas, y un director específico de Comunicación y Relaciones Externas, Fede.

¿Cómo se estructura y funciona?

El Departamento de Comunicación está formado por diferentes ámbitos:

- Responsable Comunicación y Relaciones comerciales (+ equipo, una de ellas coordina los eventos en la Antigua Fábrica)
- Responsable Comunicación Corporativa Interna y Externa (+ equipo)
- Responsable Comunicación de Marca (+ equipo)

- Responsable Comunicación Corporativa Presidencia
- Responsable Comunicación Málaga
- Responsable para Comunicación Murcia

Y el departamento de Comunicación Interna ¿cómo está compuesto?

El equipo de CI está formado por tres personas: la responsable de Comunicación Corporativa Interna y Externa, Olga Vidal, más dos personas en su equipo.

¿El Departamento de Comunicación trabaja en colaboración con otros departamentos? ¿Con qué departamentos y de qué manera?

Sí, trabajamos en constante contacto con otras áreas y sociedades, ya que uno de nuestros objetivos es centralizar y comunicar todos los proyectos e iniciativas de otros departamentos y otras compañías. Así, generamos contenidos de Marketing, RRHH, Transformación Digital, *Trade Marketing*, Exportación, Relaciones Laborales, etc.

Teniendo presente que algunas sociedades disponen de un departamento de comunicación propio, ¿qué relación tiene el área de comunicación (central) con ellos? ¿Cómo trabajan en colaboración?

Aunque jerárquicamente el área de comunicación cuelga de Jaume, a nivel operativo y funcional es Fede quien lo dirige. La relación que tenemos con el resto de las sociedades es fluida. El equipo de comunicación de las sociedades que tienen equipo de comunicación (ELESA o Victoria) cuelga de Fede, es decir, que realmente somos del mismo equipo. Y en estos dos casos damos apoyo desde central publicando contenidos en nuestros canales de comunicación interna y en la web corporativa (el resto, como eventos o prensa, se hace de forma local). Para el resto de las sociedades que no tienen equipo, el referente somos nosotros y les damos servicio sobre todo en interna, pero también en externa cuando es necesario.

Respecto al Dircom, ¿de qué se encarga, a grandes rasgos?

Supervisa y coordina todo el equipo y está especialmente focalizado en preservar la reputación de la compañía desde diferentes ámbitos. Sobre todo, relacionada con la figura del presidente. Fede cuenta en su equipo con una persona que se dedica a los temas reputacionales e institucionales de presidencia.

Y la responsable de CI ¿cuáles son sus funciones y responsabilidades?

- Diseñar el plan de comunicación interna y su posterior ejecución y evaluación.
- Actualizar el plan estratégico de comunicación interna a partir de los resultados de los estudios previos.

- Definir los indicadores para demostrar el éxito de la gestión al implementar el plan.
- Identificar los *stakeholders* y localizar a los públicos estratégicos según el reto concreto de cada acto comunicativo.
- Asegurar la coherencia en materia de comunicación a lo largo de organización.
- Ordenar, valorar y coordinar los mensajes emitidos por la dirección y definir los mensajes clave corporativos.
- Recopilar información para generar noticias para los canales internos y/o externos mediante reuniones, visitas a plantas, eventos sectoriales u otros actos y mantener al día los contenidos en nuestros canales.

¿Cómo es su relación con el Dircom?

Directa.

¿Y con el resto del equipo de CI?

Su relación con su equipo (por ejemplo, yo) es diaria y fluida.

Dentro del equipo de CI, ¿cómo es vuestra dinámica de trabajo? ¿Cómo os distribuís la faena?

Nos dividimos por áreas y sociedades: una persona lleva todos los temas de marketing y exportación, así como los negocios de distribución y logística, mientras que la otra lleva toda la parte corporativa (RRHH, Transformación Digital...) y las cerveceras.

¿Quiénes son los públicos internos de Damm?

Los públicos internos de Damm y de todas las empresas de la organización son todas las personas que colaboran en ellas mediante una relación laboral.

¿Clasificáis de alguna manera vuestros públicos internos? ¿Planteáis una única estrategia para clasificarlos o tenéis más?

Segmentamos los públicos en función de la comunicación, ya sea por sociedad y/o centro de trabajo, nivel contributivo, departamento o de forma individualizada.

Esta segmentación corresponde a la que se puede hacer utilizando las herramientas de gestión de que dispone ahora mismo la compañía, pudiéndose redefinir esta segmentación en el futuro en función de nuevos sistemas de gestión de personas o nuevas herramientas tecnológicas que permitan establecer una clasificación del personal según nuevos criterios.

Cada comunicación tiene un criterio de segmentación diferente, en función del alcance de una actividad o iniciativa, si se trata de algo muy regional o local VS. algo corporativo...

¿Cuáles son las grandes líneas de actuación de la compañía en materia de comunicación interna? Es decir, para vosotros ¿qué objetivo tiene la comunicación interna?

- Hacer que se conozcan y se entiendan todas las cuestiones importantes que suceden en la organización y los avances de los proyectos. Compartir los éxitos de la organización.
- Incrementar el orgullo de pertenencia a la organización.
- Facilitar los procesos de innovación.
- Fomentar determinados tipos de comportamientos asociados a los valores de Damm.
- Facilitar los cambios estratégicos mediante la información e implicación de todas las personas.
- Favorecer el buen clima social en la compañía.
- Guiar a las personas que forman Damm en temporadas de cambios importantes.
- Comunicarse de forma transparente, veraz y objetiva con todas las personas que participan en el día a día de Damm.

¿Qué papel desempeña la comunicación interna en el desarrollo de Damm?

Para Damm, la comunicación interna significa fomentar un diálogo entre las personas que hacen posible el éxito de la organización, es decir, las que la conforman. La comunicación interna permite crear un espacio común en el que ofrecer contenidos de forma fluida, motivadora, estimulante y eficaz para mejorar nuestro día a día en la empresa.

¿Consideráis a la comunicación interna como un aspecto importante? ¿Por qué?

Damm ha apostado por promover una comunicación transparente, veraz, transversal y comprometida con y para todas las personas que la componen y así tener una mayor conexión con ellas y mejorar su experiencia en el día a día. De este modo se pretende ofrecer una mayor cercanía con la dirección, implicando a todos y todas en los objetivos de negocio.

En vuestra Memoria Anual 2018, habláis del fomento del sentimiento de pertenencia. ¿Cómo contribuye la comunicación interna en ello?

La misión del Departamento de Comunicación Interna es la de crear vínculos en Damm según las siguientes diez claves:

- Sentido de pertenencia de todas las personas que forman parte de la empresa, transmitiendo la cultura y esencia de la compañía.

- Impacto directo y muy relevante en la reputación y la productividad, lo que conduce al éxito de todos y todas.
- Poner a las personas en el centro de las decisiones.
- Los propios colaboradores y colaboradoras son los mejores embajadores de marca; su papel es indispensable.
- Las personas que forman Damm son su fortaleza: si ellas crecen, la empresa también lo hace.
- Mantener la ética corporativa, gobernanza, sostenibilidad e igualdad.
- La transparencia como máxima en la comunicación: información veraz y objetiva.
- Canales adaptados a todas las necesidades, para una comunicación cercana y efectiva.
- Lenguaje comprensible, cercano, humano y riguroso, siempre adaptado a cada grupo de interés.
- Informar sobre lo que importa, acciones y retos relevantes de presente y futuro para alcanzar los objetivos juntos y con orgullo.

Cuéntanos sobre la cultura corporativa de la organización. ¿Cómo conseguís trasladar la cultura a los diferentes públicos internos?

LIVE, o lo que es lo mismo, *Loyalty, Innovation, Customer Value* y *Energy*, son los nuevos valores que la compañía ha definido para actualizar los cimientos sobre los que regirá la actividad y la dedicación de todas las personas de Damm.

Una vez definidos, el principal reto ha sido el de darlos a conocer y que todos los colaboradores y colaboradoras los integren en su día a día como propios, guiando sus proyectos, acciones y decisiones. ¿Cómo se ha conseguido? Damm ha lanzado una campaña interna en la que, a través de un vídeo protagonizado por colaboradoras y colaboradores de diferentes sociedades de Damm, viajamos a través de cada uno de los nuevos valores, en un relato que pretende plasmar la actitud, la emoción y la experiencia que hay detrás de cada uno de ellos.

¿Qué tipo de material dais a los nuevos empleados?

Se está definiendo un proyecto de *recruiting* y *onboarding* que contará con herramientas digitales (vídeos inmersivos y en 3D, etc.).

¿Qué tipo de acciones de RSC realizáis para los públicos internos?

La RSC de Damm se enmarca en RRHH y se divide en cuatro patas: Medio ambiente, Personas, Sociedad y Gobernanza. El área de RSC como tal solo lleva proyectos de Personas -enfocados a mejorar la salud y el bienestar de los empleados-, y de Sociedad

(voluntariados, etc.). Los temas de medio ambiente se llevan desde otra área y cuenta con otros responsables con perfiles más técnicos.

¿Cómo es vuestra relación con el equipo de RSC?

La relación entre RSC y CI es muy estrecha, tenemos reuniones periódicas para que nos compartan su calendario de acciones y desde CI decidimos qué, cómo y cuándo comunicar estos proyectos.

¿De qué manera trasladáis los objetivos organizacionales de la empresa a los diferentes públicos internos?

A través de nuestros canales internos (se detallan más adelante).

¿Cómo es la comunicación con los públicos internos en otras comunidades autónomas?

La comunicación se centraliza en el equipo de HQ. Hay sociedades que tienen personas específicas (como Victoria o ELESA) y que forman parte de este equipo. El resto de la comunicación se centraliza desde HQ.

¿Y con los públicos internos en otros países?

Ídem punto anterior.

¿Podrías explicar un poco más cómo funciona y cómo os relacionáis con ellos?

El flujo de comunicación se ha normalizado con el tiempo, ya nos tienen como referentes y nos piden ayuda y apoyo siempre que la necesitan. Normalmente, nuestra persona de contacto en la sociedad es la responsable de RRHH o de MKT.

A grandes rasgos, ¿cómo gestionáis la comunicación interna?

Recopilamos información para generar noticias para los canales internos y/o externos mediante reuniones, visitas a plantas, eventos sectoriales u otros actos y mantener al día nuestros canales.

De hecho, ya existe un flujo natural de comunicación bidireccional en el que las áreas nos mandan los contenidos y nos mantienen informados del avance de los proyectos.

Sobre vuestro plan de CI, ¿quién participa en su elaboración?

El equipo de CI.

¿En qué consiste dicho Plan?

Calendarizamos los contenidos de cada área y sociedad y también aquellos que puedan surgir.

¿Qué contempláis en él?

Todos los proyectos de las diferentes áreas y sociedades, y dejamos también espacio para aquellos proyectos todavía en fases tempranas que puedan surgir.

¿Hacéis una revisión del plan? ¿Cada cuándo se producen cambios en él?

Constantemente. El plan nos sirve para tener una hoja de ruta y sobre todo como estatus de equipo, pero en una compañía tan grande los proyectos se paran y se reactivan a menudo, así que nuestra capacidad de reacción en este sentido es alta.

En el Informe Anual 2018, especificáis algunas de las vías de diálogo que usáis con vuestros públicos internos. Pero ¿qué herramientas utilizáis para los diferentes flujos?

Los canales de los que dispone el área de comunicación interna de Damm para transmitir los mensajes fruto de su trabajo son los siguientes:

- iDamm (intranet)
- Comunicados internos: Damm Info / Alfil Info / Rodilla Info / Font Salem Info (mailing)
- Revista digital +Damm
- Comunicación offline (cartelería + roll ups)
- Social Wall
- LinkedIn (desde 2019 se activa la alerta de nuevos contenidos a personas de la empresa con perfil en esta red social)
- Otros canales que pudieran aparecer en el futuro

¿Qué tipo de mensaje se traslada en dichos medios?

- | | |
|--------------------------|--|
| • Noticias y novedades | • Institucional |
| • Igualdad | • Cultura corporativa |
| • RSC | • Imagen de marca |
| • Sostenibilidad | • Cambios organizativos |
| • Transformación Digital | • Oportunidades laborales |
| • Beneficios sociales | • Oportunidades de formación |
| • RRHH | • Píldoras formativas relacionadas con políticas de Damm |
| | • Otros mensajes que la Dirección considere necesarios |

¿Utilizáis otros canales (excursiones, voluntariado, acciones sociales...) que fomenten la comunicación interna? Ejemplos.

Sí, ofrecemos la posibilidad de participar en *afterworks* y voluntariados (recogida de playas, clasificación de alimentos en el Banco de los Alimentos, Semana de la Salud de Damm, etc.).

¿Por qué decidís usar estas herramientas? ¿Lleváis a cabo algún proceso de elección?

Son los canales que ahora mismo nos funcionan bien.

¿Qué medios de comunicación usan los públicos internos para comunicarse entre ellos?

Mail, teléfono.

¿Cómo los empleados se comunican con la dirección de Damm?

No hay un buzón de comunicación ascendente o similar, la información se escala a través de los managers.

¿Tenéis pensado incorporar algún canal que posibilite la comunicación ascendente?

Cada vez más, estamos implementando proyectos para dar voz al empleado. Por ejemplo, Let's Damm Together, donde el empleado puede conocer y preguntar acerca de la Transformación Digital de Damm; DammTalks, un ciclo de charlas vía *online* pensadas para que sean un espacio de conversación entre el empleado y otras personas de la empresa o expertos externos; programas de embajadores en los que los empleados tienen todo el protagonismo, etc.

Además, aparte de la comunicación informal con los managers, dos veces al año realizamos evaluaciones con nuestro superior en el que podemos exponer todo lo que consideremos.

En cuanto a los canales de comunicación como tal, el objetivo es crear una App para empleados en la que sí que haya un espacio específico para las sugerencias (pero es un proyecto que todavía no se ha aprobado). Ahora mismo, cualquier persona que recibe comunicados vía mail puede responderlos y nos llegan directamente a nosotros.

Según el último Informe Anual de Damm, en 2018 se lanzó la intranet de Grupo Rodilla y se creó un canal de comunicación a través de Whatsapp. ¿Se puede decir que, hoy en día, dais más importancia a las herramientas 2.0 que a las herramientas tradicionales? ¿Por qué?

La comunicación offline nos permite llegar al personal de fábrica, por lo que para nosotros es de vital importancia. Sin embargo, cada vez tendemos más a la comunicación digital (en fábrica implementamos el código QR).

¿Qué cambios han traído las herramientas 2.0?

Más rapidez e inmediatez y más capacidad de segmentación.

¿Disponéis de algún instrumento/mecanismo que os permita saber si los medios usados transmiten correctamente los mensajes que queréis transmitir?

Todos los canales nos permiten extraer estadísticas de cuánta gente ha leído la comunicación, cuánto tiempo ha dedicado, cuantos clics si hay enlaces, etc.

¿Realizáis alguna auditoria en materia de comunicación? ¿Cómo se produce?

La compañía realiza auditorías tanto externas como internas cada año y en ellas se incluye el área de comunicación.

Sobre el plan de comunicación de crisis ¿quién participa en su elaboración?

En este caso, cuando hay una crisis, implicamos además del equipo de comunicación al área que afecta la crisis. Generalmente se crea un comité de crisis con perfiles de diferentes áreas.

¿Cómo gestionáis la comunicación interna en situaciones de crisis?

Seguimos la misma metodología, pero con más implicación de dirección general y de RRHH cuando afecta a personas.

Por tanto, entiendo que cada plan se elabora en función de la situación que se da.

Sí. Contamos con un manual de crisis que incluye una matriz de riesgos, qué personas deben formar parte del comité, cómo se debe proceder en cada casuística. A partir de aquí, la flexibilidad también es importante en cada caso.

¿Qué crisis internas habéis tenido que superar?

Coronavirus.

¿Qué es lo más importante para evitar la aparición de rumores entre los públicos internos?

Que sea la propia empresa quien comunique proactivamente.

Con relación a la crisis del coronavirus, explíquenos brevemente ¿cómo habéis gestionado la comunicación interna de la empresa?

Se ha creado un comité de crisis en el que se ha acordado un plan de comunicación interna. El equipo de comunicación en general ha sido y es un motor de generación de contenidos.

Desde que te has incorporado en la empresa, ¿qué cambios destacables en materia de comunicación interna ha habido?

Más rapidez, la comunicación interna llega antes o simultánea a la externa.

En 2009, Grupo Damm ganó un premio por su comunicación interna. Hoy en día, ¿cuáles crees que son sus puntos fuertes en esta materia?

La actividad diaria en todas las empresas de Damm genera continuas necesidades e iniciativas de comunicación, tan diversas como complejas. La identidad de Damm, su personalidad y su capacidad de diferenciarse de otras organizaciones depende en gran medida de la gestión del proceso de comunicación. Además, cada acto de comunicación representa una oportunidad para llegar a todas las personas que forman cada una de las sociedades de la compañía, aplicando, en cada acción, los valores y principios definidos por la organización.

¿Y en qué se podría mejorar?

Tendencia hacia una sola herramienta digital que centralice la comunicación y con la que podamos llegar a todos los públicos (por ejemplo, una App).

Para acabar, ¿qué esperáis, en lo que a comunicación interna se refiere, en el futuro? ¿Tenéis algún propósito marcado?

Una App para colaboradores y colaboradoras.

Anexo 6: Respuestas de la encuesta *online*

ENCUESTA A LOS PÚBLICOS INTERNOS DE DAMM

1. Cargo o posición en Damm

Equipo de Transformación Digital

Técnica de Comunicación

Técnica

Técnico de Formación

Equipo Trade Area Manager

Equipo de Comunicación y Relaciones Externas

2. ¿Qué medios usas para comunicarte con tus superiores más directos?

Medios informales: Whatsapp / llamadas telefónicas

Medios formales: correo electrónico / Teams

Reuniones presenciales (antes del confinamiento) / videollamadas / llamadas telefónicas / correo electrónico / Teams / Whatsapp / Skype.

En su mayoría de veces, a través del e-mail.

Teams / e-mail / llamada telefónica

Teams (Microsoft)

E-mail / Teléfono / Comunicación oral

3. ¿Cómo te comunicas con tus compañeros de departamento?

Teams

Por los mismos medios que en la anterior pregunta

E-mail / Teams, según el contenido

Teams / llamada telefónica

Móvil / e-mail / Teams

E-mail / Comunicación oral

4. ¿Cómo se comunica la dirección contigo?

Comunicados oficiales (Damm Info)

Presencial / Teléfono / E-mail

E-mail

E-mail / Reuniones

E-mail

E-mail / comunicados internos (Damm Info)

5. En general, ¿recibes la información suficiente para conocer lo que ocurre en la empresa?

Creo que la comunicación es un tema para trabajar, pues no es bidireccional por el momento. Por otro lado, nos enteramos de la información corporativa por prensa antes que por comunicados internos. por ejemplo, el ERTE en épocas de Covid-19 no se ha hecho ningún comunicado internamente.

Sí, precisamente el Departamento de Comunicación Interna suele recibir mucha información que después debe comunicar.

Sí.

Se podría saber más información sobre el estado de las ventas. Es interesante poder saber este dato mensualmente porque ayuda ver la evolución del negocio.

Sí, aunque la comunicación interdepartamental es mejorable en algunos casos.

Sí, además desde comunicación estamos al día de casi todo lo que sucede internamente.

6. ¿Qué actividades realiza tu empresa para favorecer la unión entre los trabajadores?

Acciones de *networking* como, por ejemplo, Let's Damm Together, Family Day y Sant Jordi Musical.

Actividades de salud (participación en carreras populares, talleres de nutrición) / acciones solidarias (recogida de basura en las playas, voluntariado en el Banco de Alimentos) / invitaciones a actos culturales (teatro, música).

En RSC organizamos acciones de voluntariado, actividades saludables...

En Transformación digital organizan Let's Damm Together.

Ahora, con la Covid-19 se organiza el Damm Talks.

Eventos como Let's Damm / sorteo de entradas para eventos de la fundación.

Afterworks, torneo de pádel, workshops y conferencias de Transformación Digital, cena de Navidad y muchas otras más actividades.

El área de RSC Personas, suele realizar voluntariados y otras actividades.

7. ¿Qué material te entregaron cuando entraste en la empresa?

Acciones de *networking* como, por ejemplo, Let's Damm Together, Family Day y Sant Jordi Musical.

Actividades de salud (participación en carreras populares, talleres de nutrición) / acciones solidarias (recogida de basura en las playas, voluntariado en el Banco de Alimentos) / invitaciones a actos culturales (teatro, música).

En RSC organizamos acciones de voluntariado, actividades saludables...

En Transformación digital organizan Let's Damm Together.

Ahora, con la Covid-19 se organiza el Damm Talks.

Eventos como Let's Damm / sorteo de entradas para eventos de la fundación.

Afterworks, torneo de pádel, workshops y conferencias de Transformación Digital, cena de Navidad y muchas otras más actividades.

El área de RSC Personas, suele realizar voluntariados y otras actividades.

8. ¿Qué valores destacarías de Grupo Damm?

Loyalty

Transparencia / compañerismo / esfuerzo / innovación

Los valores del grupo Damm son *Loyalty*, *Innovation*, *Costumer Value* y *Energy*. Destacaría la parte de innovación y, sin duda, la de energía.

Pertenencia de grupo / trabajo en equipo / energía / lealtad / *costumer value* / innovación continua / búsqueda de resultados

Orientación al cliente / colaboración en equipo / cuidado del medio ambiente y orgullo de pertenecer a un grupo líder en su sector.

LIVE: *Loyalty*, *Innovation*, *Customer Value* y *Energy*.

9. Por último, ¿qué crees que se podría mejorar en materia de comunicación interna?

Comunicar más. Cambiar la herramienta para que sea bidireccional.

Añadir algún que otro canal de comunicación.

Siempre hay puntos de mejora en todas las áreas, al no ser una experta en el tema tampoco tengo una clara respuesta y de tenerla la preferiría comentarla con ellas. No obstante, muchas gracias por tu interés. Te deseo mucha suerte con tu trabajo.

Acercar a las personas que formamos Damm la evolución de los diferentes negocios, ventas, LFL, etc.

Mejorar la comunicación del trabajo realizado en los departamentos y permitir la interacción del resto de la compañía para aportar nuevas ideas a los equipos. También implementar un buzón de sugerencias y realizar más *showrooms* exponiendo los trabajos realizados por departamento (realizamos uno anual, aproximadamente).

Canales más digitales. Por ejemplo, una App.
