

Treball de Fi de Grau

Títol

Autoria

Professorat tutor

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autoria:

Professorat
tutor:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

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

Català:

Castellà:

Anglès:

Ahora que este trabajo ha llegado a su fin, no puedo dejar de agradecer a todas las personas que han hecho posible que lo lleve a cabo.

En primer lugar, me gustaría agradecer a María Gabriela Madroñero su dedicación durante los primeros meses de tutorización de este trabajo. Gracias a ella por ayudarme a reorganizar mis ideas y a plasmar lo que sería el primer borrador del trabajo. Gracias también por haberme guiado en esos primeros pasos y por siempre facilitarme la tarea.

En segundo lugar, gracias a Estrella Barrio. Como ella me dijo una vez, el TFG es un viaje en el que el tutor es la guía y la brújula. Sin duda no podría haber tenido mejor guía para llevar a cabo mi Trabajo Final de Carrera. Gracias también porque hace un año me descubrió el mundo de la comunicación empresarial e hizo que desde ese momento tuviese claro mi rumbo. Gracias por haber sido mi brújula, incluso sin saberlo.

Quiero agradecer también a todos los profesionales que aceptaron realizar las entrevistas que han sido esenciales para confeccionar mi estudio de casos. A Albert Piqué, Joan Gili, Neus Martínez, Kilian Guasch, Ana Gago, Diana Silvestre, Olga Vidal, Eva Inés De Diego y Xavier González. Gracias por su tiempo y por su profesionalidad. Ojalá algún día llegar tan lejos como todos ellos.

No puedo dejar de lado a los expertos en la materia que han invertido su tiempo en mis entrevistas. A Jordi Cara, Aranza Danés, Ana María Enrique y Jordi Morató. Gracias por compartir su experiencia como profesionales en el sector y por despertarme las ganas de querer saber más sobre el tema.

En el ámbito personal, quiero agradecer a mi madre, mi hermana y mi cuñado, por acompañarme no solo durante la elaboración del TFG, sino siempre, sin condiciones. Por ver cómo avanzaba y retrocedía, siempre conmigo. Y sin duda, a mi padre, porque esté donde esté, seguro que está orgulloso de su “chiquitilla”.

Sin duda, gracias a mi “patrulla”, por darnos los ánimos cuando más falta nos hacían y confiar siempre los unos en los otros, pero en especial a Raquel, por evolucionar conmigo, escucharme hasta la saciedad y haber estado en todos los pasos que he ido dando, de la mano. Y a mis amigas, las de siempre, por vivir la experiencia universitaria juntas, aunque separadas.

Y, por último, pero no menos importante, a Saúl, por haberse convertido en mi compañero de vida imprescindible, por confiar más en mí que yo misma, por haber estado en todo momento y por su apoyo incondicional.

A todos, gracias infinitas. Se cierra una etapa.

Índice

1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1.Planteamiento de la investigación.....	3
1.1.1Problema de conocimiento	3
1.1.2.Presentación y justificación del objeto de estudio	4
1.1.3.Preguntas de investigación.....	4
1.1.4.Estructura del trabajo.....	5
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1.La comunicación en las organizaciones	6
2.1.1.La gestión de la comunicación integral	7
2.1.2.El Departamento de Comunicación	9
2.1.3.El Director de Comunicación.....	10
2.2.La comunicación interna	10
2.2.1.Los valores intangibles	13
2.2.2.El público interno	19
2.2.3.Tipos y canales de comunicación interna	20
2.2.4.Soportes y herramientas.....	24
2.2.5.El plan estratégico de comunicación interna	28
2.2.6.La comunicación interna en casos de crisis.....	29
2.2.7.El teletrabajo	32
3. METODOLOGÍA	34
3.1.Estudio de caso	34
3.2.Diseño metodológico	35
3.3.Categorías de análisis	38
4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	39
4.1.Análisis individual de los casos	39
4.1.1.Transports Metropolitans de Barcelona (TMB).....	39
4.1.2.Mercadona	42
4.1.3.Nestlé.	44
4.1.4.Bayer	48

4.1.5.AXA	51
4.1.6.El Corte Inglés	54
4.1.7.Damm	58
4.1.8.CaixaBank	62
4.2. Análisis comparativo de casos	65
4.2.1. Tabla comparativa de casos	65
4.2.2. Análisis comparativo de casos	68
4.3. Análisis del panel de expertos	72
5. CONCLUSIONES	81
6. BIBLIOGRAFÍA	86

7. ANEXOS	90
7.1.Guion entrevistas	90
7.2.Entrevistas transcritas	93
7.2.1.TMB	93
7.2.2.Mercadona	103
7.2.3.Nestlé	110
7.2.4.Bayer	120
7.2.5.AXA	130
7.2.6.El Corte Inglés	138
7.2.7.Damm	148
7.2.8.CaixaBank	162
7.3.Guion entrevista expertos	171
7.4.Entrevistas expertos transcritas.....	173
7.4.7.Jordi Cara	173
7.4.8.Jordi Morató	184
7.4.9.Aranza Danés.....	195
7.4.10.Ana María Enrique	210

1. INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación “La gestión de la comunicación interna en las organizaciones durante la pandemia de Covid-19. Estudio de casos.”, se asienta en el marco de la asignatura del Trabajo Final de Grado de Periodismo de la Universidad Autónoma de Barcelona. Este trabajo se centra en una investigación cuyo objetivo es resolver interrogantes en torno a la gestión de la comunicación interna por parte de las empresas durante la pandemia.

Desde finales del año 2019 se está viviendo una situación extraordinaria a nivel mundial. La crisis del Covid-19 ha afectado a todos los sectores y concretamente, las empresas se han visto amenazadas por la presencia del virus. Se puede considerar que ha sido una época que ha implicado cambios y adaptaciones forzosas y esto compete directamente a la gestión de las organizaciones.

La idea de llevar a cabo esta investigación surge de la motivación por conocer más acerca del ámbito de comunicación empresarial, ya que desde que impartí la asignatura de Comunicación Empresarial e Institucional, se abrió ante mí un nuevo abanico de posibilidades en el ámbito laboral. A este hecho se le añade la abrumadora situación de la crisis del coronavirus y todo lo que ha implicado tanto a nivel personal como a nivel general. Este nuevo escenario me ha interesado especialmente y por ello he decidido centrar mi trabajo en la comunicación empresarial en las organizaciones, concretamente en la comunicación interna. Considero así, que en este nuevo contexto la comunicación ha sido uno de los ejes principales, que debe estar más presente que nunca y que ha necesitado, y necesita, reinventarse.

1.1. Planteamiento de la investigación

1.1.1. Problema de conocimiento

La crisis del Covid-19 ha generado la necesidad de crear una comunicación diferente en las organizaciones y nuevas maneras de llegar a sus públicos, tanto internos como externos. Se parte de un antes y un después debido a la crisis sanitaria. Las organizaciones han tenido que cambiar las estrategias y sus modelos de negocio, pero especialmente han realizado cambios en la comunicación. Esto es así puesto que las restricciones que ha implicado el coronavirus han estado centradas principalmente en el riesgo que implica compartir espacios y sobre todo se ha introducido un nuevo término: la *distancia social*.

Es por ello, por lo que se pretende analizar si la comunicación interna en las empresas elegidas ha sido la herramienta imprescindible para la adaptación de la nueva situación y en el caso de ser así, cómo se ha utilizado. En resumen: qué cambios se han visto obligados a realizar en materia de comunicación interna y qué implicaciones han tenido.

1.1.2. Presentación y justificación del objeto de estudio

La investigación se centra en la comunicación interna, pero no como mero elemento destacable de transmisión de información entre los empleados de una empresa, sino como elemento esencial para favorecer el desarrollo y la gestión de una empresa en una situación de crisis sanitaria.

El objeto de estudio que depende del problema de conocimiento planteado es **el papel de la comunicación interna durante la pandemia y los cambios que se han podido establecer para mejorar la comunicación con los públicos**. Por ello, será útil estudiar cómo la comunicación interna ha podido favorecer a las empresas para su mejor desarrollo en una crisis, en este caso sanitaria.

Tomando como referencia lo que se conoce hasta el momento, es importante situar que la comunicación interna existe desde hace prácticamente dos siglos. Se ha estudiado desde múltiples perspectivas y se han ofrecido diversas definiciones sobre ella a lo largo de los años. Los autores han coincidido en algunos aspectos y es que principalmente la comunicación interna engloba: públicos internos, *feedback* y sentido de pertenencia a la organización. Estos tres elementos, entre otros, pueden ayudar en la investigación para conocer si realmente la comunicación interna es una herramienta indispensable para la gestión y el desarrollo de una organización.

1.1.3. Preguntas de investigación

Una vez expuesto el problema de conocimiento y planteado el objeto de estudio, se marcan un conjunto de preguntas a las que se pretende dar respuesta una vez realizado el estudio de casos de las diferentes empresas seleccionadas. El **objetivo principal** del presente trabajo se centra en **analizar la gestión de la comunicación interna durante la pandemia del Covid-19**. Este objetivo se va a ver desglosado en las siguientes preguntas de investigación:

(P1): ¿Dónde sitúan las empresas el Departamento de Comunicación Interna y qué funciones lleva a cabo?

(P2): ¿Han adaptado las empresas la comunicación interna a raíz del Covid?

(P3): ¿Qué importancia han otorgado las empresas a sus públicos internos?

(P4): ¿Qué importancia otorgan las empresas al *feedback* con sus públicos internos?

(P5): ¿Se han establecido planes de comunicación específicamente internos para la gestión de la pandemia?

(P6): ¿Disponer de planes de comunicación de crisis previos a la pandemia ha facilitado a las organizaciones la adaptación a la situación?

(P7): ¿Cómo han gestionado la Responsabilidad Social Corporativa Interna durante la pandemia?

(P8): ¿Ha sido la comunicación interna una herramienta imprescindible para la gestión de la situación de crisis sanitaria?

1.1.4. Estructura del trabajo

Ya conocidas la motivación y las preguntas de investigación que se llevarán a cabo a lo largo de todo el trabajo cabe señalar cuál es la estructura que seguirá la investigación.

En primer lugar, se encuentra el marco teórico, que muestra una recopilación de la información más relevante de los principales autores que han tratado la temática de la comunicación interna. Los puntos principales de esta teoría han quedado recogidos en el índice del trabajo.

En segundo lugar, se expone la metodología que se seguirá y la justificación de la misma para llevar a cabo la investigación.

En cuanto al estudio de casos, se encuentran los análisis de las entrevistas realizadas a los responsables de comunicación interna de las empresas elegidas. Seguidamente, para completar la investigación, se cuenta con el análisis del panel de expertos.

Por último, se muestran los resultados finales del trabajo de investigación obtenidos gracias a los análisis de las diferentes entrevistas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. La comunicación en las organizaciones

La comunicación, en numerosas ocasiones, es considerada una estrategia dentro de cada empresa. Para profundizar en el tema es necesario conocer la definición de comunicación. La Real Academia Española la define como “la transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor”. Por lo que ya se conoce, se entiende que el acto comunicativo consiste en intercambiar algún tipo de información, que intervienen elementos como el canal, el código, el contexto o la respuesta del receptor de la información. Además, puede darse de múltiples formas: intencionada, no intencionada, verbal, no verbal, e incluso la no-comunicación, que en sí misma, ya expresa algo.

Previo a conocer las implicaciones que requiere, es necesario atender al término empresa e institución, con el fin de entender qué implica la comunicación en las diferentes organizaciones. Si se atiende al término empresa, la RAE considera que es una “unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicios con fines lucrativos”. Para Kreps, la organización es un “colectivo social en el que la gente desarrolla modelos ritualizados de interacción, en un intento de coordinar actividades y esfuerzos para conseguir metas personales y de grupo” (Kreps, 1995, citado por Jordi Morató, 2011:18).

Por otro lado, Riera (2015:85) define institución como “estructuras de orden social, formalmente establecidas o no, que trascienden las voluntades individuales y que trabajan para la consecución de un objetivo común, a través de normas establecidas, consensuadas y reconocidas por sus miembros”. De un modo más conciso y siguiendo el diccionario de la Real Academia Española, se establece que una institución es “cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad”.

Una vez definidos los términos principales cabe señalar que en los últimos años la comunicación en las organizaciones ha pasado a considerarse uno de los elementos principales y, sobre todo, diferenciadores. Aquello que hace que una empresa destaque sobre el resto es principalmente lo que percibe la sociedad respecto la organización. Así pues, la comunicación en las organizaciones “no es un simple instrumento al servicio de la gestión, sino uno de los ejes centrales de la gestión en las organizaciones” (Morató, 2011:13).

Dentro de las organizaciones la comunicación tiene un trasfondo más amplio. Siguiendo el Manual de Comunicación Interna creado por la Dirección y Gestión de Empresas (2008:5) la comunicación empresarial consiste en “el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado. Esta

se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones”. A esta definición Velilla y Valduerteles (2016:54) añaden que “en el núcleo de la comunicación corporativa se halla la comunicación interna”. La definición aportada es importante ya que la investigación se centra principalmente en la comunicación interna como herramienta imprescindible en las organizaciones para la gestión de la crisis sanitaria. Es por esta razón que se sitúa la comunicación en el centro de la gestión de las corporaciones. Para Morató (2011:15) la comunicación y el proceso comunicativo se articula a partir de tres vertientes: “públicos, canales y mensajes”, situando en el centro a los públicos.

Es importante entender que la comunicación ha estado siempre presente en las organizaciones, puesto que se trata de relaciones sociales que requieren de comunicación y de organización, pero es prioridad para cada una de las empresas la forma de gestionar y otorgar peso a las estrategias comunicativas (Morató, 2011:17).

A lo largo de los años la percepción y las dimensiones de la comunicación han variado. En un primer momento, se entendía la comunicación simplemente como la transmisión de información. Más tarde, apareció la idea de comunicación entendida como interacciones entre personas. Esta evolución diferencia que la primera consideración sitúa la comunicación como mero instrumento, mientras que la segunda la entiende como una estrategia compete a todo el conjunto de la empresa (Morató, 2011:18).

2.1.1. La gestión de la comunicación integral

Una vez conocidas las ideas principales en cuanto a la comunicación en las organizaciones cabe destacar que existen generalmente dos tipologías sobre la gestión de la comunicación: la de marketing y la integral. Se ha considerado que la comunicación integral es la más idónea para esta investigación ya que “aporta el sentido de globalidad que permite gestionar todas las acciones de comunicación, no solo las que atañen a la comercialización del producto o servicio, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad, lo que permite desarrollar su gestión como una función estratégica más de la dirección de la compañía” (Morales, Enrique, 2007:88).

Así pues, cabe destacar que la comunicación integral se entiende como la gestión de la comunicación de los ámbitos principales. Es considerada una disciplina que se compone de todos los aspectos comunicacionales en sus distintas dimensiones conformando una unidad. Se considera así, como el núcleo en el que convergen todas las acciones de la empresa y permiten consolidar una visión global de la misma (Paladines, *et al.* 2013:113). Por otro lado, se puede afirmar que existen diferentes clasificaciones en base a las dimensiones o ámbitos de la comunicación dentro de las

organizaciones. En un primer momento, se dividía principalmente en comunicación interna y externa. A esta división, algunos autores establecieron nuevos conceptos para tratar más a fondo las dimensiones o ámbitos de la comunicación en las organizaciones.

Principalmente, Costa (2007:69) establece la clasificación en tres ámbitos:

Tabla 1: Dimensiones de la comunicación de Costa

Comunicación institucional	Refiere a las relaciones, imagen y desarrollo corporativo.
Comunicación organizacional	Refiere a la cultura corporativa y comunicación interna.
Comunicación mercadológica/comercial	Refiere a la publicidad y promoción comercial.

Tabla 1. Fuente: elaboración propia a partir de Costa (2007:69).

Por otro lado, Aljure (2015:42) establece una adaptación en base al modelo de Costa:

Tabla 2: Dimensiones de la comunicación de Aljure

Comunicación institucional	Públicos externos. Distintos de clientes o consumidores de productos o servicios.
Comunicación mercadológica/comercial	Relaciones con los públicos interesados en productos o servicios.
Comunicación interna	Relaciones e interacciones con empleados de la empresa.

Tabla 2. Fuente: elaboración propia a partir de Aljure (2015:42).

Aljure modifica la idea de comunicación organizacional para denominarla comunicación interna. El autor afirma que para algunas personas la comunicación organizacional “es entendida como la gestión integral de los diferentes tipos de comunicación de la organización”, por ello, establece estas diferencias (Aljure, 2015:42).

Además de las ya mencionadas, Morató (2011:126) presenta la siguiente clasificación en base al modelo de Costa que recoge cuatro ámbitos:

Tabla 3: Dimensiones de la comunicación de Morató

Comunicación institucional	Públicos institucionales. Medios de comunicación, administración, instituciones o ciudadanos. Mensajes centrados en imagen y reputación.
Comunicación financiera	Públicos financieros. Accionistas o entidades que aportan capital. Mensajes centrados en resultados financieros.
Comunicación comercial	Públicos comerciales. Clientes y proveedores. Mensajes centrados en producto y marca.
Comunicación interna/social	Públicos internos. Personal de la organización. Mensajes motivadores.

Tabla 3. Fuente: elaboración propia a partir de Morató (2011:126).

Siguiendo el modelo de Costa sobre las áreas de o dimensiones de comunicación, cabe señalar que para que la estructura de comunicación de una organización responda al modelo integral, debe contemplar las distintas áreas de la organización que generan comunicación. Como se ha estudiado y siguiendo a Costa, estas son,

principalmente: la comunicación institucional, la organizacional y la comercial (Morales, Enrique, 2007:90).

2.1.2. El Departamento de Comunicación

La forma de conectar con el público de la empresa no es un hecho que se haga de forma espontánea. Para ello, existe un departamento que se encarga de organizar y gestionar todo lo que conlleva la comunicación de una organización. Costa (2007:87) establece que la dirección de comunicación es “una dirección central única que contribuye en la ejecución y el desarrollo de las responsabilidades del DirCom realizadas por medio de funciones puntuales y de procesos específicos”.

Se entiende que el Departamento de Comunicación es el organismo “responsable de planificar e implementar todas las estrategias, actividades o actos de comunicación de la organización y de sus miembros. Comparte estrategias con el Departamento de Marketing del que obtiene apoyo para la prospección de necesidades y respuesta de los públicos, y al que aporta las infraestructuras para el desarrollo de acciones estratégica de publicidad o de relaciones públicas” (Túñez, 2011:54).

A pesar de que hay tantas maneras de estructurar la comunicación como empresas existen, Cuenca y Verazzi (2020:50) afirman que por norma general son las direcciones de Recursos Humanos y/o la de Comunicaciones las responsables de la comunicación interna. Cuando la gestión de la comunicación interna depende del Departamento de Recursos Humanos, las preocupaciones de las necesidades de las personas aparecen en el centro y adquieren mayor relevancia. Por ende, los temas relacionados con negocios, objetivos, cliente, etc., se encuentran en un segundo plano. En definitiva, establecen que el Departamento de Recursos Humanos trabaja mayormente el “sentido de pertenencia”, mientras que el Departamento de Comunicación se esfuerza por fortalecer “el sentido de referencia” (Cuenca, Verazzi, 2020:52). Sin embargo, es importante destacar que no existe una forma de gestión que prime sobre la otra. En definitiva, es el responsable de comunicación interna el que debe incluir en su planificación los aspectos que se han mencionado, independientemente de cuales sean los prioritarios, ya que el conjunto de ellos configura la realidad y el día a día de la organización (Cuenca, Verazzi, 2020:53).

La función del responsable de comunicación interna es vital para la organización puesto que de esa persona dependerá cómo el resto de los empleados concibe la importancia de la comunicación interna, ya que es el encargado de transmitir la idea principal, las funciones, las relaciones que se establecen y será el que marque la guía de las herramientas a utilizar (Cuenca, Verazzi, 2020:56).

2.1.3. El Director de Comunicación

Como se ha mencionado, todo Departamento de Comunicación cuenta con una persona que es la encargada de dirigir esa sección, es decir, el Director de Comunicación. Para definir al Director de Comunicación primero se debe conocer en qué consiste la Dirección de Comunicación. Saló (2005:27) afirma que la Dirección de Comunicación es “un conjunto de prácticas, métodos y formas de abordar la evaluación, el diagnóstico y las recomendaciones relativas a las condiciones, las estructuras y los efectos de la comunicación en una empresa, sea cual sea su nivel o ámbito de aplicación”.

De igual modo que sucede en el apartado anterior, al hablar del Director de Comunicación también existen variantes sobre su propuesta de estructura organizativa dependiendo de las empresas (Costa, 2018:52). Siguiendo a Costa (2009:82) el gestor de comunicación es el responsable de elaborar y ejecutar todas las estrategias y mecanismos de las herramientas de comunicación interna. Para ello, debe seguir un perfil acorde con las funciones que debe llevar a cabo. A pesar de que en ocasiones una única persona no es capaz de englobar todas las características que se requieren es importante que el Dircom sea conocedor de sus aptitudes y pueda consolidarlas junto con el equipo de comunicación (Costa, 2009:82).

La figura del Director de Comunicación es esencial para un correcto desarrollo y gestión de la comunicación de la organización ya que facilita las relaciones entre sus públicos y ayuda a crear un buen clima de trabajo y un sentimiento de pertenencia hacia la empresa. Su posición puede variar dependiendo del tipo de organización en la que se encuentre, pero principalmente formará parte del equipo de Recursos Humanos, del de Comunicación o en ocasiones estará dentro del Departamento de Marketing.

2.2. La comunicación interna

Una vez conocidas las implicaciones de los términos empresa e institución, de conocer la importancia de la comunicación en las distintas organizaciones y del departamento y su Director, es necesario focalizar en la comunicación interna. Como se ha mencionado en el apartado de la comunicación en las organizaciones, Velilla y Valduerques (2016:52) sitúan la comunicación interna como el núcleo de la comunicación corporativa.

Retomando las ideas ya mencionadas y, sobre todo, las definiciones aportadas, se entiende que la comunicación interna consiste “en trasladar un mensaje desde un determinado origen -emisor- hasta un destinatario -receptor- haciendo que la información circule y vaya de un extremo al otro. Este esquema elemental se complica cuando nos referimos a la comunicación interna dentro de una organización, ya que en ella todos sus componentes son, potencialmente y a la vez, origen y destino de esa información”

(Berceruelo, 2011:79). Por su parte Villafañe (1998:240) establece que la comunicación interna debe “crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa”, añade que es “una estrategia transversal al servicio de las otras” y que es la correa de transmisión indispensable que permitirá que se realice la estrategia de la empresa en general.

La comunicación interna ha evolucionado con el paso de los años. La forma de trabajar de las personas y su implicación en las empresas también ha sido un punto influyente en el compromiso que sienten los empleados hacia sus puestos de trabajo, e incluso en el propio compromiso que sienten las empresas para crear un vínculo con los empleados.

Esta disciplina existe desde principios del siglo XIX, sin embargo, su evolución ha sido notoria. Ya en 1997 se apuntaba que “los cambios demográficos producidos en las últimas décadas, la escasez de mano obrera europea, la reestructuración de la industria europea hacia servicios de valor añadido, la división del trabajo dando lugar a la especialización cualificada de los trabajadores, y los cambios tecnológicos junto con la creciente sofisticación de la mano de obra, ha dado lugar a que el factor humano se convierta en uno de los aspectos más importantes de la empresa”(Del Pozo, 1997:127). Años más tarde, Ferrer (2000:17) afirmaba que la comunicación interna en las empresas había existido siempre, ya que “es sustancial con su funcionamiento para comunicar objetivos y órdenes de trabajo, etc., pero es con la empresa moderna que los estilos autoritarios o paternalistas han dejado paso a un estilo más democrático y participativo”.

Sin embargo, se encuentran opiniones dispares. Cuenca y Verazzi (2018:17) apuntan que la comunicación interna como disciplina es reciente. Existe un cierto acuerdo entre diferentes expertos que establece que la conciencia de comunicación interna como tal aparece a partir de la tercera década del siglo XX. En la historia, la sitúan próxima al movimiento de las teorías de las relaciones humanas. Es en este momento en el que las organizaciones empiezan a tomar consciencia de las relaciones interpersonales, las normas establecidas entre los grupos o los modelos de liderazgo. “Hasta entonces, este vínculo entre el empleado y la organización se había prácticamente ignorado en todas las reflexiones anteriores” (Cuenca, Verazzi, 2018:14).

Los expertos coinciden en que la comunicación interna se ha tratado en muchas ocasiones más sobre el papel que sobre la práctica. Su evolución y las diferentes consideraciones dificultan el establecer una definición unánime. Pese a ello, existe un concepto en el que los académicos coinciden y es que la comunicación interna se centra especialmente en el público interno (Cuenca, Verazzi, 2018:17).

Siguiendo con Cuenca y Verazzi (2020:40) afirman que “la comunicación interna no es un fin en sí misma, pero ofrece todo un repertorio de prestaciones de comunicación especializadas que persiguen una sola cuestión: que el conjunto de trabajadores, sea cual

sea su condición, esté en sintonía con el rumbo, la actividad y el estado de la organización”. Como se observa, los autores mencionados ponen el foco de la importancia en los trabajadores. Estos son el eje fundamental para que una empresa esté en armonía. Según Ferrer (2000:17) “la comunicación en la empresa debe comenzar dentro de ella misma. Los colaboradores deben ser los primeros en conocer las noticias importantes de la empresa”. Posiciona así al público interno como los “primeros transmisores de una imagen”.

A estas definiciones Del Pozo (1999:117) aporta una nueva idea hasta ahora no mencionada. Afirma que “la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de trabajadores sino cuando recibe, para ponderar, la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores. La ida y vuelta del mensaje, (*feedback*), está en continua interacción y es lo que determina el ciclo de la comunicación, siempre y cuando el efecto del mensaje producido en el receptor sea transmitido sin ruidos al emisor para incidir o no en un cambio con respecto al mensaje inicial”. Así pues, se otorga importancia a la diferenciación entre comunicación e información. Mientras que el primer término hace referencia a la bidireccionalidad, el segundo refiere a unidireccional y aquí se halla la diferencia. La comunicación interna es un intercambio de información que precisa de respuesta. Este cambio es importante puesto que deja de lado la idea de transmitir mensajes sin respuesta para centrarse en la idea de que las opiniones de los públicos y las respuestas son los elementos más importantes.

Así pues, todo acto dentro de una empresa comunica y por ende no existe organización sin que sus públicos internos establezcan comunicación. Como se ha observado, la comunicación interna adquiere un rol importante en las organizaciones y su finalidad se centra en generar un ambiente de confianza entre los colaboradores que permita fidelizar acciones y esfuerzos (Manzaba, 2017:34).

A esta idea se suma Del Pozo (1999:118), ya que afirma que invertir en comunicación interna significa invertir en capital humano, en beneficios intangibles y a largo plazo y, en consecuencia, dicha inversión supone para la organización generar coherencia, identidad unidad, participación y lucha por un proyecto común. La misma autora asegura que la comunicación interna se debe considerar como una “herramienta de gestión”. De esta manera, la definición que aporta Del Pozo es sustancial para la investigación que se pretende hacer, porque incorpora el término “herramienta de gestión” y en esta investigación se quiere estudiar la comunicación interna como una herramienta imprescindible en una situación de crisis sanitaria.

Para unir las ideas ofrecidas por los diferentes expertos en comunicación interna se cita a Andrade (2005:17). La definición que aporta afirma que la comunicación interna “es un

conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de unas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” Gracias a su aportación se entiende que para que se lleve a cabo una correcta comunicación interna se necesitan medios o herramientas para ello. Este aspecto se desarrollará más adelante, cuando se traten los soportes utilizados en la comunicación interna.

Agrupando los elementos principales se puede concluir con que una buena comunicación interna consolidará, según Del Pozo (1997:128) “una cultura de empresa fuerte” y es necesario que sus trabajadores sean conocedores y partícipes de esta ya que “es la base para poder integrar los valores, la misión y la filosofía de la organización en el quehacer diario” Tapia (2015:163). Por su parte, Berceuelo (2011:31) establece que “la comunicación interna es una herramienta que permite transmitir objetivos a toda la organización, difundir sus políticas y construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y de motivación”.

De esta manera, una buena gestión de la comunicación interna permitirá tener un público interno que esté comprometido con la organización y esto será positivo para la empresa porque tendrá unos empleados implicados con la filosofía y la forma de gestionar la organización. Por ello, la comunicación interna no es un mero proceso de transmitir información, sino que su función engloba mucho más, ya que “se logrará la orientación de las personas hacia un objetivo común y, en consecuencia, se logra un equipo de trabajo motivado con alta implicación en el negocio” (Rey, Bartoli, 2008:109). En definitiva, la comunicación interna no es una función que tenga un principio y un fin. Se puede definir como una herramienta que se usa de forma constante, más allá de lo que es simplemente transmitir un mensaje y que no trabaja sola ya que, siguiendo a Villafañe (1998:244), su gestión se debe encuadrar en la política global que abarque todos los ámbitos de la empresa.

2.2.1. Los valores intangibles

En las definiciones aportadas a lo largo del apartado de la comunicación interna se ha podido observar que es un elemento clave en la creación de un sentimiento de pertenencia dentro de la organización. A este aspecto se le suma que el público interno debe sentirse representado por los valores que la empresa transmite tanto dentro como fuera de la misma. Los elementos intangibles de la organización son focos claves que se encargan de transmitir la filosofía de la empresa y que por tanto constituyen piezas clave para el desarrollo y la gestión de esta.

Costa (2018:171) define los intangibles de la organización como aquellos elementos que determinan en gran medida los resultados que obtiene la empresa, el beneficio económico

y rendimiento social de la misma. Considera que “los valores intangibles representan una proporción cada vez más grande del valor total de la empresa, en la medida que la gestión del talento, de ideas y equipos, la información, el liderazgo, la credibilidad y el diálogo social inciden al mismo tiempo en los resultados financieros y la rentabilidad.” De cada organización depende la manera que tengan de gestionarlos. En general, son factores importantes para constituir el “qué” de la empresa y para que sus propios empleados sean capaces de transmitir estas ideas hacia el exterior.

De igual modo que los canales de comunicación dentro de la empresa se complementan y actúan de forma simultánea, sucede igual con el sistema de valores intangibles. Para Costa (2018:177) esta realidad forma parte de la empresa y de su dinámica, igual que sucede con el sistema tradicional de valores tangibles. El experto en comunicación considera que los valores intangibles forman parte de un sistema dual: no existe competencia entre los diferentes elementos sino complementariedad. “Permite que se generen sinergias que generen beneficios para la organización y sus públicos”.

De los elementos intangibles podemos destacar los siguientes:

a. Identidad

La identidad se consolida como la característica principal de la empresa que permite diferenciarla de las otras. Se relaciona con la manera de hacer, interpretar y enfrentar las situaciones que presenta la empresa (Manzaba, 2017:46). Villagra (2015:68) considera que la identidad es un intangible clave que “se expresa en todos los comportamientos y comunicaciones que la compañía realiza”. Por su parte, Capriotti (2009:19) la define como “el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica y se autodiferencia”.

Romero (2020:23) incorpora una nueva idea y es que considera que la identidad se refiere a la forma en la que una organización se presenta e identifica frente a sus públicos objetivos, ya sean internos o externos. A su vez, Villafañe (2008:56) se refiere a la identidad como “el «ser» de la empresa, es decir, su esencia, aquellos atributos que le confieren unicidad y permanencia, haciendo un símil con que la identidad de una persona -sus rasgos- vienen dados por su código genético, pero también por sus comportamientos y formas de ser”.

Así pues, la identidad es un intangible clave. Su correcta gestión y transmisión permitirá dotar a la organización de credibilidad y confianza, ya no solo hacia el público externo sino también hacia el público interno de la empresa que se convertirá en uno de los primeros y principales receptores de la identidad de la empresa.

b. Cultura y filosofía corporativa

En cuanto a la cultura, Villafañe (2003:58) expone que es “el proceso de socialización que los miembros de una organización hacen de su identidad corporativa a partir de un conjunto de valores y presunciones básicas que regulan sus relaciones internas y externas”. A su vez, Costa (2009:132) establece que la cultura es “un componente estratégico de la identidad de la empresa”, alega así que es un “factor de gestión, de cambio y también de diferenciación” tanto en el interior como en el exterior de la empresa. Del Pozo (1997:131) añade que la cultura es “el conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía la personalidad, el clima, y el espíritu de empresa, junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra”.

Por otro lado, Capriotti (2009:139) aporta el término filosofía corporativa. Establece que la filosofía es “la concepción global de la organización establecida desde la alta dirección para alcanzar metas y objetivos de la entidad”. Se entiende que la filosofía son los principios sobre los que se constituye la organización.

De este modo la cultura corporativa es un intangible que se transmite principalmente dentro de la organización, es decir, a sus públicos internos, pero que a su vez se proyecta al exterior. Es importante destacar que la cultura corporativa y los valores instaurados en la compañía son los intangibles más sentidos por los empleados. Las organizaciones ponen el foco en la transmisión de los mismos de manera interna para conseguir lograr un sentido de pertenencia entre los miembros de la organización.

c. Imagen

En la empresa, la imagen corporativa hace referencia a la representación que tienen los públicos sobre el estilo o la manera de hacer de una organización. Además, Costa (2009:134) considera que la imagen de una empresa es condicionante y determinante para las actitudes del entorno social de la organización. La imagen se entiende como el conjunto de percepciones que la empresa genera a sus públicos sean estos internos o externos (Brandolin, 2008:16). Se destaca que la identidad se consolida dentro de la empresa, se pretenden crear una serie de patrones que se puedan trasladar a los *stakeholders*, mientras que la imagen se entiende como la respuesta que dan los públicos a lo que la empresa ha transmitido.

Es necesario destacar que la imagen no tiene por qué estar ligada a lo que la empresa “es”, sino que la imagen es el reflejo directo e inmediato de lo que se percibe de la empresa. Por ello, la organización no tiene el control de lo que los públicos puedan crear mentalmente (Romero, 2020:33). Ferrer (2000:27) establece que el concepto de imagen

aplicado a una organización refiere a la idea de “cómo queremos que nos vean” que debe ir estrechamente ligado y de forma coherente al “cómo somos”.

En conclusión, “cada vez más, las organizaciones se valoran por lo que transmiten a la sociedad: por la imagen que proyectan ellas mismas, sus productos o sus servicios. Estas percepciones dependen de como construyen las organizaciones su imagen, pero, sobre todo, de la experiencia que tienen las personas que están en contacto” (Morató, 2011:104). Tal como se ha observado, si la imagen es la percepción del conjunto de *stakeholders*, será imprescindible que el público interno de la empresa tenga su propia concepción de la imagen de la organización.

d. Reputación corporativa

A los conceptos mencionados se añade un elemento imprescindible en una organización: su reputación. Para Villafañe (2012:39) la reputación es “el resultado de comportamientos, de realidades objetivables”. Establece que el posicionamiento reputacional es “la idea que mejor sintetiza la meta aspiracional de una compañía con relación a sus *stakeholders* y aquello por lo que espera ser reconocida”. Como apunta Villagra (2015:78) se entiende por reputación “el resultado final de este proceso de coherencia entre lo que la empresa dice que va a hacer y lo que realmente hace. Cuando esta coherencia se mantiene lo largo del tiempo y es percibida por los públicos estamos hablando de reputación”. Por lo tanto, la reputación es el resultado que surge del comportamiento que desarrolla la empresa a lo largo del tiempo.

Es importante diferenciar entre reputación e imagen. Villagra (2015:79) establece que “la imagen es la percepción puntual y momentánea”, mientras que la reputación “es el resultado de la evaluación que hacen los públicos a lo largo del tiempo de los atributos o comportamientos de la empresa”. Se puede concluir que la reputación es más estable y no es tan susceptible de ser modificada por acciones puntuales.

En definitiva, la reputación conforma la idea de “prestigio” que tiene la empresa respecto a sus públicos, sean internos o externos. Por ello, un papel fundamental que hará que la reputación sea positiva o negativa, será la forma de comunicar que tenga la empresa respecto a sus públicos (Cavaller, Sánchez-Aañón, Codina y Pedraza, 2013:28). De nuevo, es importante recalcar que los públicos internos son los primeros que evaluarán el comportamiento de la empresa, que debe ser coherente en sus acciones para conseguir una buena reputación.

e. Marca

La marca corporativa representa al conjunto de la empresa. Muchos autores coinciden en que expresa la identidad, valores, visión y cultura de una empresa y que se convierte en

el elemento cohesionador que permite referenciar la relación de la organización y el conjunto de los *stakeholders*. (Balmer y Grey, 2003; Balmer y Greyser, 2006; Hatch y Schultz, 2008; Keller, 2000 citado por Villagra *et al.* 2015: 793).

Por lo tanto, se considera que la marca corporativa es una “entidad viva y dinámica, definida por la empresa a partir de su identidad y que expresa unos valores y una promesa que debe ser referente para los públicos, internos y externos” (Villagra, López, Monfort, 2015:797). Se considera que no se puede definir de forma unilateral, sino que se construye de forma diaria “como resultado de las interacciones que se generan con los públicos y con el universo de símbolos, experiencias, valores y emociones” (Jahdi y Acikdilli, 2009; Kujala, Penttilä y Tuominen, 2011 citado por Villagra *et al.* 2015:793). Tomando como referencia la International Organization for Standardization (2010 citada por Prieto, Pérez 2015:31) la marca son “los activos intangibles que pueden incluir nombre, términos o logos que son bienes identificados y crean imagen y asociaciones en las mentes de los *stakeholders* provocando así beneficios económicos para los propietarios”.

En definitiva, los autores Oliver y Alloza (2009:34 citados por Prieto, Pérez 2015:31) coinciden en que la marca debe ser coherente entre “la promesa por parte del gestor y la experiencia que reciben los grupos de interés”. A esta idea se suma Villafañe (2004:29 citado por Prieto, Pérez, 2015:31) ya que afirma que la marca es “la satisfacción y el cumplimiento a las expectativas creadas en los *stakeholders* como un elemento fundamental para la valoración de la misma.”

f. Responsabilidad social corporativa

Como último intangible de la organización se encuentra la responsabilidad social corporativa (RSC). Si se une este concepto con la situación de pandemia actual, que una empresa sea socialmente responsable y, sobre todo, que sea capaz de comunicarlo a todos sus públicos es esencial para su buen funcionamiento. Además de ello, uno de los elementos primordiales es que esta RSC sea también aplicable al interior de la empresa.

Barrio (2019:37) aporta una definición sobre RSC que permite englobar los aspectos principales ya mencionados. Así pues, define la RSC como “el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, nacionales e internacionales, con los grupos de interés, que se derivan de los impactos que la actividad y operaciones de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. Por tanto, la RSC afecta a la propia gestión de las organizaciones, tanto en sus actividades productivas y comerciales, como en sus relaciones con los grupos de interés”. Para establecer relación con la investigación que se pretende realizar se añade que la RSC “incluye una dimensión interna, enfocada hacia las relaciones con los empleados y las prácticas gerenciales, y una dimensión externa, dirigida al medio ambiente y al

compromiso de contribuir con el desarrollo económico y social de la comunidad” (Castillo, 2009: 226).

Cabe destacar que el público interno de la empresa no es únicamente el receptor de las acciones de RSC, sino que es un agente multiplicador de las acciones que las organizaciones realiza más allá de sus fronteras (Romero, 2020:133). Siguiendo a Barrio (2019:96) es importante que la RSC interna integre de manera transversal a todo el conjunto de la organización y con ello, hacer especial mención a sus *stakeholders*. Por esta razón se establecen las áreas de trabajo que en materia de RSC competen a los empleados:

Tabla 4: Áreas de trabajo en RSC interna

Cumplimiento de derechos humanos.	No discriminación e igualdad de oportunidades.	Conciliación vida laboral-familiar.	Seguridad y salud laboral.	Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo.
Salarios justos.	Empleabilidad y perdurabilidad.	Libertad de asociación y derecho de negociación colectiva.	Transparencia y comunicación.	Reducción impactos negativos en reestructuración.

Tabla 4. Fuente: elaboración propia a partir de Barrio (2020:133).

Actualmente se cuenta con el Libro Verde, realizado en 2001 por la Comisión de las Comunidades Europeas. En este se detallan las dimensiones que se tienen en cuenta en la RSC interna y se especifican las prácticas que inciden en ella:

- Afecta a los trabajadores. En cuestiones relacionadas con la gestión e inversión, tanto en aspectos como salud, seguridad en el trabajo y gestión del cambio
- Se tienen en cuenta los públicos internos como referentes propios.

Desde el Libro Verde se entiende que la idea principal refiere a los públicos internos y a establecer un clima conveniente para poder mejorar la situación en la empresa (Libro Verde citado por Carneiro, 2004:108).

A modo de conclusión, cabe destacar que las organizaciones, por el simple hecho de existir, interactúan. Invertir y trabajar en la RSC equivale a socializar el comportamiento de esa entidad. De igual modo que las personas se relacionan y conviven más allá de la legislación, las organizaciones también lo hacen y están inmersas en la cotidianidad social porque todos sus actos tienen una implicación en la vida en las sociedades, pero, sobre todo, en la calidad de vida (Túñez. 2011:47).

En definitiva, el conjunto de los intangibles ayuda a consolidar la idea de organización, tanto para sus públicos internos como hacia sus públicos externos. Todos estos elementos actúan de forma coordinada y es necesario que exista una coherencia entre todos estos aspectos para aportar mayor credibilidad y confianza a los *stakeholders*. Principalmente

los públicos internos deben ser conscientes y formar parte de los intangibles de la organización, así mismo, permitirá que sean los principales transmisores de estos elementos.

2.2.2. El público interno

Según Cuenca y Verazzi (2018:24) el público interno de la empresa corresponde al “principal grupo de interés” de entre todos los *stakeholders*. Siguiendo a los autores, todas las personas que forman parte de la organización influyen en la construcción de su realidad, “igual que todo comunica, todos comunican”. Es necesario conocer qué lugar ocupa el público interno dentro de la organización y, sobre todo, a qué ámbito o dimensión de la comunicación pertenece. Para ello, se presenta una figura que recoge los diferentes públicos de la organización siguiendo el modelo de dimensiones de Morató.

Figura 1: Públicos de la organización

C.Comercial	C.Financiera	C.Institucional	C.Interna
• Red de ventas • Clientes • Proveedores • Consumidores potenciales	• Administradores • Accionistas • Bancos	• Administración • Ciudadanos • Representantes institucionales • Medios de comunicación	• Empleados • Colaboradores • Representantes sindicales

Figura 1. Fuente: elaboración propia a partir de Ongallo (2000:15).

Como se observa, el público interno forma parte de la dimensión de la comunicación interna y en ella se recogen los empleados, los colaboradores de la organización y los representantes sindicales, principalmente. Retomando el Departamento de Comunicación y al Dircom es importante entender que una de las ideas primordiales es la segmentación y organización del público interno para poder enviar correctamente los mensajes a los diferentes empleados. La idea principal es saber identificar a los *stakeholders* internos y saber establecer las relaciones necesarias con cada uno de ellos (Berceruelo, 2011:42).

Siguiendo a Berceruelo (2011:42) desde el punto de vista de los trabajadores, resulta esencial que exista un punto de encuentro multidireccional entre los grupos de interés y que se lleven a cabo diálogos que permitan establecer una comunicación eficaz en todos los sentidos y direcciones. Por ello, es importante que además de enviar mensajes, los Directores estén atentos a las respuestas, ya que la importancia de la comunicación interna radica en el *feedback* y la bidireccionalidad. Además, es imprescindible conseguir que los receptores reciban un mensaje unívoco y diferenciado que consolide un conjunto complementario y favorezca la fiabilidad y coherencia.

En definitiva, se puede concluir con que los públicos internos son uno de los públicos principales de las empresas. Por ello, es necesario afirmar que la comunicación interna es “la base de la comunicación corporativa” (Morato, 2011:178). Esto es así puesto que los

empleados se convierten en uno de los activos más importantes de las organizaciones y a su vez son los principales prescriptores y transmisores de la cultura organizativa. En definitiva, el público interno es el equipo al que compete personalmente todo lo que sucede en la empresa.

Actualmente, debido a la crisis del Covid-19, los públicos se sitúan como los principales protagonistas. “No es el momento de vender, sino de informar y ofrecer soluciones, y las marcas deben centrar todos los esfuerzos en encontrar soluciones apropiadas y significativas para los problemas que enfrentan los públicos afectados directa o indirectamente por la COVID-19” (Xifra, 2020:6).

2.2.3. Tipos y canales de comunicación interna

Una vez definida la comunicación interna cabe entender que requiere de ciertos tipos y canales para comunicarse con sus públicos. Dependen principalmente de varios aspectos clave: el transmisor del mensaje, el canal que utilice, la formalidad, la dirección o el sentido de los mensajes. Villafañe (1998:254) establece que es importante organizar la comunicación interna a partir de “una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana en la empresa”.

La comunicación interna requiere de una estructura y un funcionamiento complejo. Como se ha podido observar, no es un acto que tenga un principio y un fin, sino que está en constante trabajo. Para ello, hay que considerar que los canales se ajusten a todos los momentos, procesos y personas que formen parte de la empresa. Cabe destacar que las tipologías de comunicación interna no son excluyentes entre sí, sino sumatorias. Gozan de características identificativas, pero construyen un conjunto para poder configurar los modos de relacionarse dentro de la empresa (Túñez, 2011:79). Cuenca y Verrazzi (2018:30) establecen que los mensajes confluyen de forma simultánea mediante diferentes formatos, “todo ello con el fin de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad posible de flujos y redes comunicacionales”.

En cuanto a los **tipos de comunicación**, principalmente existen dos categorías: la comunicación formal y la informal.

→ *Comunicación formal*: la comunicación formal se refiere a aquella que transmite mensajes reconocidos y de forma explícita (Morales 2008). Funciona dentro de la organización atendiendo a criterios jerárquicos y organizativos (Berceruelo, 2011:81). Se transmite la información de acuerdo con las normas fijadas. Además, en este tipo de comunicación existe un registro y constancia del acto comunicativo y de su contenido. En este, se plasman los vínculos de subordinación, de coordinación y de control que determinan las responsabilidades de cada individuo de la organización.

(Túñez, 2011:83). Así pues y siguiendo a Morales (2008:56) “la comunicación formal se deriva de una organización funcional y jerárquica y se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y nos conecta directamente con los distintos tipos de comunicación interna: descendente, ascendente y horizontal”.

→ *Comunicación informal*: se refiere al tipo de comunicación que utiliza una red no oficial para establecer relaciones interpersonales (Andrade, 2005:19). Se vincula a los integrantes de la organización más allá de los criterios jerárquicos (Berceruelo, 2011:81). Este tipo de comunicación conforma una red paralela que vincula a los integrantes por afinidad o empatía. Es muy importantes en todas las organizaciones, puesto que también puede ser útil para fortalecer la cultura de la organización (Cuenca, Verazzi, 2018:93). Morales (2008:57) afirma que los canales de comunicación informal no están planificados ya que “surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representan una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.”

En algunas ocasiones se tiende a menospreciar la comunicación informal porque se considera que su función está limitada a acciones negativas y se consideran los principales transmisores de rumores. Sin embargo, para muchos académicos este tipo de comunicación es un aspecto clave de la empresa e incluso puede fortalecer la cultura de la organización. A pesar de ello, que exista comunicación formal no implica la eliminación de la informal, o viceversa. Estos tipos de comunicación se complementan y si se hace un buen uso de ellos pueden ayudar a corregir o matizar mensajes (Berceruelo, 2011:82).

Para la clasificación de los diferentes canales de comunicación se hace referencia al **transmisor o la dirección** de los mensajes. Dependiendo de ello, la comunicación puede ser: vertical (descendente o ascendente) y horizontal (Berceruelo, 2011:79). En algunas ocasiones, se añade la comunicación diagonal dentro de esta clasificación.

La **comunicación vertical** se produce cuando la persona que envía el mensaje se encuentra en una posición jerárquica distinta dentro de la organización. En este punto se establecerá la diferencia entre descendente o ascendente, teniendo en cuenta el lugar que ocupan dichas personas dentro de la empresa.

→ *Comunicación descendente*: se produce en el momento en que los superiores transmiten un mensaje a los niveles inferiores de la empresa. Los mensajes pueden ser de muchos modos distintos, respecto información sobre cómo hacer algún trabajo en concreto o mensajes relacionados con la empresa en sí misma (Berceruelo, 2011:79). Es la que tiene mayor trayectoria y tradición y es por esta razón que goza de más planificación por parte de la organización. Sin embargo, aún queda mucho por mejorar

porque en algunos casos sigue existiendo ambigüedad, imprecisión, vaguedad, contradicción o falta de oportunidad. Una incorrecta gestión de la comunicación vertical puede provocar malestar dentro de la propia organización (Cuenca, Verazzi, 2018:31). Villafañe (1998:255) establece que desde el vector descendente se debe “narrar a todos los públicos internos la historia económica de la empresa y la historia del colectivo humano que la forma. Los objetivos son implantar y fortalecer la cultura de la organización y reducir la incertidumbre del rumor”.

→ *Comunicación ascendente*: se produce cuando los niveles inferiores de la empresa transmiten un mensaje a los superiores. Del mismo modo que en la comunicación descendente, se pueden emitir numerosos mensajes: desde dar respuestas a informaciones recibidas, transmitir quejas, sugerencias o inquietudes, a trasladar información referente al propio trabajo (Berceruelo, 2011:79). Según Villafañe (1998:256) el objetivo de la comunicación ascendente es favorecer “el diálogo social de la empresa”.

En este aspecto es necesario poner el foco en los canales de comunicación ascendentes. Por lo general, que los directivos se comuniquen con los empleados es algo normal, puesto que son ellos los encargados de dar órdenes. La importancia yace en la respuesta que puede dar el público interno. Esto es, en el *feedback*. Por ello es necesario que exista una buena comunicación ascendente.

Una definición que recogen algunos especialistas es el término **comunicación en cascada**. Esta es considerada un método eficaz para la transmisión de mensajes importantes. Refiere principalmente al hecho de que un Director transmite de forma personal a los empleados que están jerárquicamente por debajo de él y estos a su vez transmiten el mensaje a los siguientes en la línea jerárquica (Cuenca, Verazzi, 2018:110).

Por otro lado, la **comunicación horizontal** consiste, principalmente, en entender que la comunicación también se produce entre el mismo nivel jerárquico. En este caso no significa que los superiores transmitan mensajes a los públicos internos o viceversa, sino que en este caso son los trabajadores del mismo nivel o departamento los que se transmiten informaciones entre ellos (Berceruelo, 2011: 80). Villafañe (1998:257) establece que el objetivo de la comunicación horizontal consiste en la implicación de todas las personas de la empresa.

Cabe destacar que algunos académicos añaden a esta clasificación el término **comunicación mixta**. Hace referencia al momento en que la comunicación se produce de forma simultánea vertical y horizontalmente. Se puede definir como mixta, aunque algunos autores consideran más específico el término oblicua o diagonal (Túñez, 2011:81).

Si se retoma la idea ofrecida en el apartado de la comunicación interna que hace referencia a la bidireccionalidad de los mensajes Túñez (2011:82) afirma que el modelo de comunicación bidireccional no se entiende sin un retorno comunicativo. Se precisan de dinámicas de diálogo entre los miembros de la organización, independientemente del rango jerárquico que ocupen.

Como ya se ha mencionado, aparece la **comunicación diagonal** dentro de esta clasificación. Para Andrade (2005:18) la comunicación diagonal es aquella se produce entre personas que se encuentran en distintos niveles (hasta aquí podría incluirse dentro de comunicación vertical), pero añade el concepto de “áreas”. Es decir, establece que la comunicación diagonal se produce entre miembros de la empresa que se encuentran en diferentes niveles, pero también, en diferentes áreas o departamentos. Andrade considera que este tipo de comunicación es más frecuente en los últimos años dada la necesidad de conformar equipos de trabajo de diferentes áreas o especialidades. Villafañe (1998:259) se refiere a esta tipología como **comunicación transversal**. El autor apunta que el objetivo principal es “configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma”.

Túñez (2011:80) ofrece una clasificación en referencia a los **soportes** que se utilicen. Considera que la comunicación puede producirse de dos modos: mediada, que requiere de un soporte para difundir el mensaje y directa, en la que el contacto es personal y no se requiere un soporte para transmitir la información.

Hasta aquí, una de las clasificaciones que ofrecen los académicos para hacer referencia a los tipos de comunicación, pero como en todo, existen diferentes clasificaciones y tipologías que engloban el modo en el que se produce la comunicación interna y sus relaciones. Andrade (2005:19) presenta una clasificación de los tipos de comunicación que se producen en una organización.

Figura 2: Tipos de comunicación en una organización

Interpersonal	Intragrupal	Intergrupar	Institucional
• Entre dos o más individuos de la organización.	• Entre personas que pertenecen al mismo equipo de trabajo.	• Entre miembros de diferentes equipos de trabajo.	• Entre la organización y sus distintos públicos internos.

Figura 2. Fuente: elaboración propia a partir de (Andrade 2005:19).

Para que se produzcan los intercambios de información las empresas cuentan con algunos soportes que facilitan las formas de comunicarse. Cada uno de ellos tiene unos objetivos y finalidades concretos y se usan para casos específicos o determinados.

2.2.4. Soportes y herramientas

Como se ha mencionado, la comunicación interna se puede transmitir por distintos canales. A su vez, estos canales precisan de distintos soportes o herramientas que permitan que los mensajes enviados lleguen a los destinatarios de forma correcta. Es importante por ello, repasar algunos de los soportes más relevantes utilizados en comunicación interna. Considerando los autores, Alard (2017), Berceruelo (2011), Cuenca (2018), Ferrer (2000), Monfort (2017), Morales (2008), Túñez (2012) y Verazzi (2018), estos son los principales soportes y herramientas utilizados en comunicación interna clasificados dependiendo de los canales que precisan:

Tabla 5: Soportes y herramientas utilizados en la comunicación interna

Vertical ascendente, descendente u horizontal	Intranet	Se ha consolidado como el canal de comunicación interna por excelencia. Se encuentra en competencia con el correo electrónico. Permite dar cabida a todos los documentos internos y fomentar la comunicación entre departamentos. Mejora la productividad, la relación en la empresa y la información únicamente va dirigida a los miembros de la empresa. Como inconveniente, al ser virtual requiere de conexión a internet. Fuera de la empresa puede que no todos los empleados dispongan de tecnologías propias.
	Correo electrónico	Rápido y económico. Se puede hacer uso de este soporte de forma frecuente. No se recomienda abusar puesto que los mensajes pueden dejar de ofrecer interés. Ha sustituido el uso de las cartas.
	Reuniones informativas	Gran eficacia movilizadora. Se adaptan dependiendo del tipo de la temática. Su principal ventaja es que supone una comunicación directa y el público interno recibe la información de primera mano. Como desventaja, requiere mucha preparación previa.
	Videoconferencia y teleconferencia	Tipología de reuniones. Consiste en formas novedosas de participación en la que los empleados pueden asistir a reuniones sin desplazarse. Se realizan a través de diferentes canales o aplicaciones específicas. Como inconveniente, puede haber problemas de conexión que dificulten el entendimiento.
	Línea telefónica	Se usa, normalmente, en grandes empresas. Es considerado un soporte de consulta, sobre todo en la comunicación horizontal.
	Web corporativa	Sitio web en internet que ofrece información sobre la organización a un público extenso. De algún modo, se transmite la misión y visión de la empresa tanto al público interno como al resto de la sociedad.
	Redes sociales corporativas	Esta plataforma se está convirtiendo en una de las más usadas en las organizaciones. Se caracteriza por ser flexible, horizontal y con metodología ágil. Entre sus ventajas destaca la multidireccionalidad, la inmediatez y que se trata de una herramienta laboral, social y lúdica. El coste de mantenimiento no suele ser elevado. Requiere mucha moderación porque implica conexiones de un gran número de personas a la vez.
	Foros	Clave para la comunicación horizontal y ascendente. Debe ser impulsado previamente para garantizar su funcionamiento. Permite que la opinión llegue a todo el público interno. Fomenta la comunicación espontánea y creíble. Como desventaja, no se pueden controlar los contenidos y solo es accesible a personal que dispone de ordenador.

Vertical descendente	Blogs y microblogs	Permite que los empleados estén informados, participación en tiempo real y <i>feedback</i> con los empleados. En los blogs se puede moderar la publicación de contenidos, crearse por departamentos e incluso favorecer a la colaboración de los miembros de la empresa.
	Cartas	Su función depende del destinatario al que va dirigida. Requiere de elaboración. La frecuencia de uso debe ser baja para que siga valorándose su impacto. Es un soporte rápido y económico.
	Comidas de trabajo	Principalmente su uso es para incentivar la cohesión entre el público interno. Sirve principalmente para fomentar las relaciones interpersonales y la comunicación informal.
	Eventos sociales	Actividades organizadas, en su mayoría de veces, por el Departamento de Comunicación. Suelen ser fiestas y son un instrumento para conocerse mejor y generar cultura de empresa. Requiere de preparación y de colaboración entre los distintos miembros.
	Mensajes al teléfono móvil	A pesar de que son una forma de comunicación un tanto intrusiva en la privacidad del empleado, es el mismo el que puede activar si desea recibir información a su teléfono. Puede limitar la eficacia si el personal no acepta ceder sus datos personales.
	Tablones de anuncio	Medio clásico y uno de los más antiguos. Espontáneo. El Director de Comunicación debería establecer el orden y la estética. Es importante que capten la atención de los empleados y faciliten información. Si no se gestionan adecuadamente pueden ser “un espacio sin ley” poco cohesionado.
	Boletín (Neswletter)	Revistas internas. Trasladan a los trabajadores las novedades. Se debe permitir la colaboración. Aconsejable que tenga un tono profesional y periodístico. En cuanto a inconvenientes, alto coste de edición. Como punto novedoso, enviar estas revistas a las casas de los empleados para involucrar a toda la familia y conseguir más sentido de pertenencia.
	Video comunicado	Variante de la carta, pero en soporte audiovisual. Impactante y eficaz. Permite adoptar mayor calidez y transmitir de una forma más clara los sentimientos y emociones.
	Boletín electrónico	Refleja las noticias de la organización. Es importante que los miembros conozcan los asuntos que la organización promueve antes de que se hagan públicos en otros canales. Similar a la Newsletter, pero en formato online. Dificultad para acceder a él si no se dispone de portátil o conexión.
	Megafonía	Es un sistema de avisos interno sobre asuntos del día a día o posibles imprevistos. Por lo general se dirigen a los clientes, aunque dirigido al personal puede reforzar la pertenencia al grupo.
	Radio y televisión	De esta herramienta gozan las grandes empresas. Tienen medios de comunicación propios en los que se transmite información sobre la empresa con el objetivo de incentivar a los empleados a sentirse parte de la organización. Suelen ser contenidos repetidos en bucle.
	Circulares o memorandos	Dirigidos a todos los miembros de una sección. Incluye ordenes o avisos de carácter formal. Son claros ejemplos de comunicación descendente. Actualmente su uso se ve cada vez más plasmado en el medio electrónico.
	Cursos de formación	Se suelen realizar fuera de la empresa, sin embargo, están recomendados por el Director de Comunicación o por el Departamento de Recursos Humanos. Permiten cohesionar a los empleados para favorecer al clima de la empresa y asegurar las capacidades de los empleados.

Vertical descendente específicos por su contenido	Proyecto de empresa	En este soporte se refleja el modo de organización de la empresa. Se detalla su espíritu, valores e intenciones. Suele ser una tarea compleja de realizar por su cantidad de detalles y necesidad de planificación.
	Seminarios y sesiones informativas	Actos de comunicación interna delimitados por la dirección. En ellos se tratan múltiples aspectos relacionados con la organización y ayuda a fortalecer las dinámicas internas.
	Campañas	Pequeños planes de comunicación para un tema en concreto de duración breve. Se establecen objetivos, canales y mensajes clave y se pretende informar sobre algo importante o cambiar algo. Requieren mucha atención por parte de su público, por ello es recomendable que no se sobrepongan.
	Podcast	Recoge información en forma de audio y permite escucharlo en cualquier sitio y en cualquier momento. Inconveniente si el empleado no dispone de dispositivo para poder acceder al podcast.
	Mentoring y coaching	Esta herramienta está asociada a la comunicación interna puesto que establece que el “mentor” o “coach” es la persona que se encarga de la transmisión de la cultura corporativa. De algún modo, entrena a los empleados y les motiva.
	Red de referentes o portavoces	Conjunto de personas con habilidad comunicativa. Pueden llegar a constituir un canal propio de comunicación. Se encargan de detectar temas noticiables y hacerlos llegar al resto de la compañía, distinguen necesidades comunicativas, establecen innovaciones...
	Manual de bienvenida	Un elemento que permite una fácil adaptación para una nueva incorporación a la empresa. Permite adquirir de forma rápida los conocimientos básicos. Transmite un sentimiento de pertenencia. Es una herramienta de apoyo al nuevo empleado y debe ser utilizado para transmitir la cultura y la imagen de la organización.
	Manual de cultura corporativa	Pretende servir de guía para los procesos de actuación de los empleados. Trata de alinear al público interno con la misión, visión y valores de la organización. Debe ser conocido y se aconseja que los empleados colaboren en la definición de los elementos esenciales de la cultura corporativa.
	Manual de traslado	El traslado de oficinas puede provocar una negativa por parte de la plantilla por miedo a lo desconocido. Con este manual se trata de transmitir toda la información necesaria para que el cambio no sea tan notorio. Debe incluir información detallada sobre los aspectos novedosos.
	Manual de funciones	Este soporte es una guía que especifica las funciones de cada departamento de la organización. De este modo, cada empleado conoce su función en la organización y permite facilitar las relaciones internas.
	Manual de estilo	Recoge la representación gráfica de la organización y los aspectos principales que se deben tener en cuenta: tipografías a usar, colores corporativos, logos...
	Informe económico y balance social	El informe requiere de claridad, coherencia y síntesis. Se presenta en sociedades anónimas o sociedades limitadas. Su utilidad es presentar los resultados económicos del año anterior. El balance es un método de análisis social y un instrumento escrito que permite medir la pulsación social y laboral de la empresa. Ambos, a pesar de comunicar, suelen distribuirse por otros de los soportes mencionados anteriormente.
	Folleto de presentación	Es usado tanto para comunicación interna como externa. Permite dar a conocer la organización y los aspectos más sustanciales de esta.
	Visitas a las instalaciones	Se trata de una forma de conocer la organización de la que se forma parte. Mostrar la sede se convierte en un acto de refuerzo y sentimiento de pertenencia.

	Programa de prestigio	Publicación de corte institucional. Su función es promocional y se recogen los aspectos principales de la organización que tienen una proyección positiva. Su objetivo en comunicación interna es alimentar el sentimiento de pertenencia dentro de la empresa.
	Soportes promocionales	Material que tiene como objetivo ofrecer información publicitaria sobre actuaciones dirigidas a los públicos internos. Pueden ser carteles, calendarios, tarjetas...
Vertical ascendente	Buzón de sugerencias	Permite que todos los empleados se dirijan a la cúpula de la compañía. Existe la variante digital y la física. Requiere de estimulación del uso y aclaración del funcionamiento y la finalidad. Es importante que se ofrezcan respuestas a estas sugerencias. Se puede sugerir el anonimato para minimizar posibles reprimendas.
	Encuestas	Es la herramienta que permite medir la satisfacción, el clima laboral y permite detectar aspectos negativos. Debe realizarse de forma anónima para que el personal se sienta cómodo al responder. Es necesario medir las respuestas para establecer posibles cambios en la organización.
	Cartas a la dirección	Soporte rápido y económico. Lectura garantizada. El contenido de las cartas debe ser breve, sencillo y con un mensaje claro e importante.
	Campaña de reclamaciones	Alternativa al buzón de sugerencias. Canaliza las críticas. Se recomienda programarlo periódicamente.
	Círculos de calidad	Encuentros programados para un límite de personas de la organización. Se reúnen para establecer valoraciones, identificar problemas y proponer soluciones.

Tabla 5. Fuente: elaboración propia a partir de: Alard (2017), Berceruelo (2011), Cuenca (2018), Ferrer (2000), Monfort (2017), Morales (2008), Túnnez (2012) y Verazzi (2018).

Figura 3: Formas de comunicación

Oral	No verbal	Audiovisual	Escrita	Multimedia
• Verbal, personal o mediada.	• Gestos o códigos paralingüísticos.	• Basada o acompañada de imagen y sonido.	• A mano o mecánicamente, en papel u on-line.	• Usa en simultáneo varios soportes para su transmisión.

Figura 3. Fuente: elaboración propia a partir de: (Túnnez, 2011: 80).

Tal como se observa, existen numerosas tipologías de soportes para transmitir los mensajes de la organización y para que estos lleguen a todo el público interno. Cada uno de ellos goza de unas características y un uso distinto. Por ello, en la Figura 3 se recogen las principales formas de comunicación utilizadas en los soportes mencionados. Es vital tener en cuenta que los soportes deben estar coordinados y no transmitir informaciones erróneas o confusas entre ellos. “El resultado de un desajuste semejante no es otro que el de generar una mayor confusión entre los distintos públicos internos. Los procesos de comunicación Interna deben ser complementarios entre sí para multiplicar su eficacia y lograr que el mensaje llegue con la mayor nitidez y amplitud posibles” (Berceruelo, 2011:98).

2.2.5. El plan estratégico de comunicación interna

Contar con una comunicación interna eficaz y saber gestionar una organización necesita de un plan de comunicación. Este se puede definir como “un documento en el que se expone la planificación de acciones a llevar cabo por el área de comunicación con el fin de alcanzar notoriedad, diferenciación, modificación del comportamiento mejora de reputación” (Cavaller, *et al.* 2015:31). Retomando la idea principal sobre la que se basará la investigación en cuanto a las dimensiones de la comunicación, Morató (2011:137) define el plan de comunicación como “un instrumento de gestión integral de la comunicación. Por ello, debe contemplar todas las dimensiones de la comunicación (financiera, interna, institucional y comercial)”.

De forma resumida se muestra un esquema con las fases principales de un plan de comunicación (Morató, 2011 :139 y Xifra, 2006:96).

Figura 4: Fases del plan de comunicación

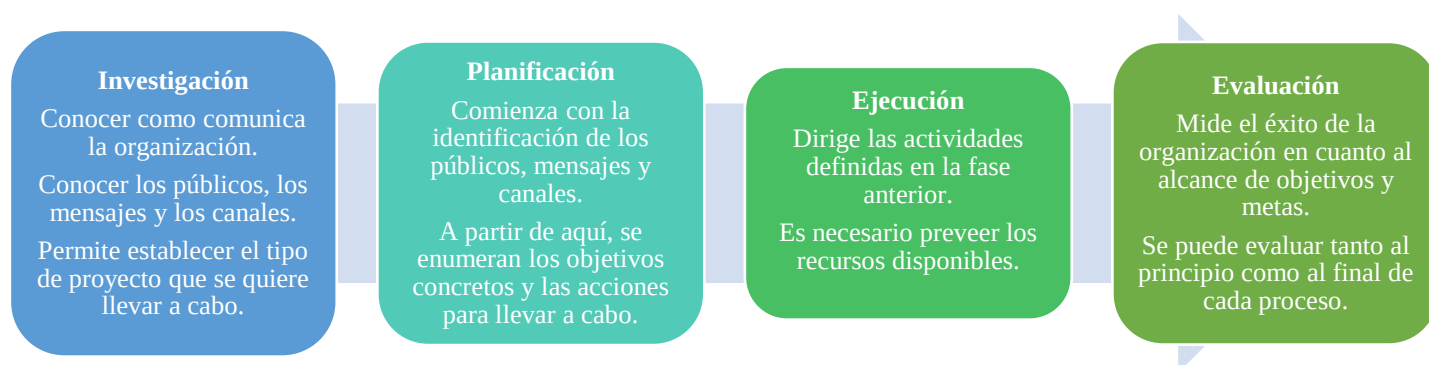


Figura 4. Fuente: elaboración propia a partir de Morató (2011:139).

Considerando que la comunicación interna es uno de los principios básicos de la comunicación e interacción humana, contar con un plan de comunicación debe tener en cuenta “las diferentes formas y características de tal comunicación con el fin de controlarlas e integrarlas en el desarrollo de una estrategia de comunicación real” (Velilla y Valduérteles 2016:215). A su vez, para realizar un plan de comunicación interna se necesita un sistema de seguimiento una vez que se ponga en marcha. Téllez (2017:19) establece que la planificación es un elemento ineludible.

Una vez detallados los elementos principales para tener en cuenta en el plan de comunicación, es importante conocer qué soportes va a necesitar. Como se ha visto en el apartado de soportes y herramientas, existe un amplio abanico de posibilidades para que la empresa notifique a sus empleados los distintos mensajes.

Cabe destacar que el plan de comunicación interna requiere de una revisión rigurosa dado que la comunicación es un elemento cambiante y sobre todo dinámico (Berceruelo, 2011: 95). En comunicación interna, el plan de comunicación debe definir la estrategia global y hacer claras referencias a las diferencias que existen en las actuaciones que se deben

desarrollar. Para realizarlo de forma correcta es necesario conocer la organización y, sobre todo, conocer su forma interna de comunicación.

Además, es necesario un proceso de escucha previo para poder elaborar el plan y así conocer: necesidades, prioridades, evoluciones, comportamiento, tipos de canales, etc. En el plan de comunicación interna están muy presentes los públicos, es decir, los empleados, puesto que se deberá elaborar un plan que atienda a la organización, pero sin dejar de lado las necesidades de los grupos de interés internos (Túñez, 2011:87).

2.2.6. La comunicación interna en casos de crisis

Una crisis en una organización puede venir dada por diversos factores. Este apartado es importante porque actualmente nos encontramos en una situación de crisis sanitaria debido al Covid-19. A pesar de que se trata de una crisis distinta es necesario conocer qué engloba el término crisis y qué implicaciones conlleva para la gestión de las organizaciones.

En el ámbito comunicacional la crisis se entiende “como una oportunidad de ajustar o reforzar la percepción que los públicos interesados tienen de la organización, la persona, el producto o el servicio afectado” (Túñez, 2011:184). Una crisis, en definitiva, es un cambio. En la cultura China se considera tanto una oportunidad como una amenaza. Este es el concepto más adecuado para aplicarlo a la gestión de una empresa. La crisis amenaza puesto que implica un cambio, pero es una oportunidad para salir más reforzado y mejorar. Se puede definir como “una situación, natural o provocada previsible o súbita, propia o ajena, declarada o latente, que amenaza a la organización y pone en riesgo sus actuaciones futuras o amenaza con alterar sus relaciones con los públicos. Requiere de una estrategia de comunicación para evitar un impacto negativo sobre la imagen y para minimizar el daño e intentar revertirlo como un aspecto positivo” (Túñez, 2007:53). Enrique (2015:117) establece que es primordial la interacción que existe entre la crisis y la percepción pública de la misma. Es decir, “muchas veces será la gravedad del asunto que perciban los públicos, más que la gravedad real, lo que obligará a la empresa a activar la gestión de la crisis”.

Para gestionar una crisis en una empresa es imprescindible una planificación. No simplemente en el momento en el que surge la crisis, sino antes de que se inicie y se desencadene el conflicto. Se requiere de una actuación ágil, de calidad y veracidad (Villafañe, 2000:185). Es importante para gestionar una crisis de forma rápida y veraz que la empresa conste de un plan de gestión de crisis. Este consiste en un documento que contiene elementos informadores y estratégicos y normalmente es elaborado por el gabinete de crisis. En el momento en el que la organización detecta señales de una posible crisis, el gabinete se reúne para empezar a actuar tomando como referencia el plan (Costa, 2009:160).

Además, es necesario atender que una crisis cuenta con diferentes públicos esenciales. Siguiendo a Tapia (2015:124) son los siguientes:

Figura 5: Públicos en una crisis

Medios de comunicación	Personal interno	Público en general
• En ocasiones se aprovechan de las crisis empresariales para generar contenido y solicitan una respuesta rápida por parte de la empresa afectada.	• Requieren de comunicación y cohesión para solventar la crisis. Todo el personal debe ser conocedor de ella y es importante no ocultar información y ser transparentes.	• Por lo general, son conocedores de la crisis gracias a los medios de comunicación. Crearán una imagen de la empresa a partir de la crisis y de la forma en la que se haya solventado.

Figura 5. Fuente: elaboración propia a partir de Tapia (2015:124).

En una situación de crisis existen diferentes etapas que ayudan a la gestión de la misma. Túñez (2011:186) las define de la siguiente forma:

Figura 6: Etapas de una crisis

Etapas previas a la crisis	Etapas de crisis	Etapas posteriores a la crisis
• Se planifica y ensaya la aplicación del plan de comunicación de crisis.	• Momento de implementar las actuaciones dependiendo del tipo de crisis.	• Investigación y evaluación de lo ocurrido. Se trata de aprender de la experiencia para prevenirla en el futuro.

Figura 6. Fuente: elaboración propia a partir de Túñez (2011:186).

Se debe preparar una actuación antes de que la crisis llegue a la organización y una vez ha llegado, actuar sobre ella de forma veraz y creíble. Como aspecto fundamental, posteriormente a la crisis, tomar decisiones y hacer un balance sobre lo ocurrido para poder aprender en un futuro.

Túñez (2011:189) establece una clasificación del posible origen de crisis más importantes:

Figura 7: Origen de la crisis

Provocadas	Inesperadas	Previsibles
• Desencadenadas por una acción premeditada o no, impulsada por la organización o sus miembros. Pueden darse por actividades programadas o a consecuencia de una actuación de riesgo de la organización o sus dirigentes.	• Aparecen de forma súbita. Pueden ser naturales o provocadas. Son crisis no detectadas por los sistemas de alarma, hecho que refleja un fallo en la actuación de la organización.	• Se pueden detectar a través de los sistemas de alarma (buzones de quejas, apariencia, análisis de la empresa, encuestas...).

Figura 7. Fuente: elaboración propia a partir de Túñez (2011:189).

Dentro de esta idea, cabe destacar que su origen puede ser a partir de muchos factores. Cuenca y Verazzi (2020:196) recogen los principales:

Tabla 6: Tipos de crisis

Crisis de productos	Derivada de alteraciones en productos que generan gran alarma social.
Crisis directiva	Provocada por los cambios en la dirección de una organización. Se genera la crisis dentro de la misma empresa.
Crisis con víctimas	Accidentes o atentados sobre los empleados. De extraordinaria gravedad.
Accidentes imprevistos y sucesos sin víctimas	Provocan un estado de alarma, pero se miden por el volumen de la catástrofe y su dimensión.
Regulación de empleo o cambios estructurales	Origen en la reestructuración de los puestos de trabajo. Principalmente, es una crisis de comunicación interna: precisa de una buena comunicación tanto para los que se incorporan como para los que marchan.

Tabla 6. Fuente: elaboración propia a partir de Cuenca, Verazzi (2020:196).

En definitiva, es necesario conocer que pueden existir crisis de todo tipo. Dependerá de la forma de gestionarla y comunicarla para considerar si esa crisis ha supuesto una amenaza, o de ella se ha podido extraer una oportunidad. Las principales establecidas por Enrique (2015:127) y Tapia (2015:29) son:

Figura 8: Estrategias de gestión de una crisis

Negación	Silencio	Transferencia de responsabilidades	Confesión
• La empresa niega el incidente. Catastrófico para la imagen de la empresa si las acusaciones son justificadas.	• No reaccionar o hablar lo menos posible. El principal inconveniente es que si es grave se entiende como un intento de esconder la culpabilidad.	• Transfiere la responsabilidad del suceso a un tercero, principalmente para ganar tiempo. Es poco aceptada e interpretada como una falta de responsabilidad.	• Reconoce la culpabilidad y la responsabilidad. Valor positivo ya que reafirma la responsabilidad de la organización. El problema nace cuando la sociedad juzga las equivocaciones y no premia la sinceridad.

Figura 8. Fuente: elaboración propia a partir de Enrique (2015:127 y Tapia (2015:29).

La investigación que se pretende realizar se centra en el período de una crisis. El hecho diferenciador es que la crisis que se ha producido nada tiene que ver con las conocidas hasta ahora. Se puede concluir con que la crisis vivida a raíz del Covid-19 ha sido una crisis inesperada que ha tenido un gran impacto hacia todos los públicos de la empresa y especialmente, hacia el público interno.

2.2.7. El teletrabajo

A pesar de que el teletrabajo es una técnica que existe desde hace algunos años, la situación actual de la pandemia ha llevado a las organizaciones a imponer esta práctica. Por la declaración del Estado de Alarma en España en el año 2020, el teletrabajo se impuso y permitió que las empresas continuaran con la actividad normal de la empresa sin exponer a los empleados en sus puestos de trabajo al posible contagio de coronavirus. La pandemia ha originado que sea más necesario que nunca tratar la gestión emocional de los trabajadores y mantener el contacto cuando se trabaja desde casa (Aced; Arocas; Miquel, 2021:107).

Previo a conocer la definición de teletrabajo cabe señalar que el trabajo se define como “el proceso mediante el cual el hombre, por medio de una actividad física o intelectual, sometida a ciertas constricciones de tipo legal, técnico y normativo, obtiene como resultado una obra o producto que modifica, a su vez, su propia naturaleza” (Almenara, Romeo, Roca, 2005:106). Para entender la idea de la aparición del concepto de teletrabajo es sustancial entender la transformación del contexto laboral. Peiró (1996 citado por Almenara, Romeo, Roca, 2005:111) establece cuatro factores clave para ello: las nuevas condiciones económicas ya que la tendencia a la internacionalización y globalización provocan un incremento de competitividad, inestabilidad e impredecibilidad del mercado; la innovación tecnológica, ya que gracias al desarrollo de estas se permite una globalización comunicativa; las nuevas condiciones sociales, ya que existen evidencias de una mejora de condiciones de vida que influyen en el cambio hacia la individualización y la desaparición de valores materialistas y los cambios demográficos puesto que crece la tasa de crecimiento de población y provoca que la población se distribuya.

Siguiendo el Manual de Comunicación Interna elaborado por la Dirección y Gestión de empresas (2008:30) es de vital importancia la comunicación descendente en el teletrabajo ya que se requieren unas pautas detalladas y planificadas del trabajo, los principios y los objetivos que se deben lograr. Es posible definir esta nueva disciplina como “una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso frecuente de métodos de procesamiento electrónico de información, así como el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre teletrabajador y empresa” (Almenara, Romeo, Roca, 2005: 114).

Es importante conocer la idea de teletrabajo puesto que supondrá una nueva forma de ejercer y ello implicará una serie de adaptaciones novedosas tanto para los trabajadores como para los directivos, ya sea en materia de canales, soportes o formas de gestionar la

comunicación interna de una organización. Se destaca que la definición de teletrabajo hace referencia a “contacto entre teletrabajador y empresa” y por ello refleja de forma clara la presencia de la comunicación interna y su importancia para el correcto desarrollo y la gestión del trabajo.

3. METODOLOGÍA

A continuación, se expone el diseño metodológico que se pretende seguir para el desarrollo de la investigación del Trabajo Final de Grado. En este apartado se presentará la elección de los casos que serán analizados, así como la justificación del proceso metodológico elegido para la investigación y las categorías de análisis seleccionadas a partir de lo ya establecido en el marco teórico.

La investigación se define como “la actividad humana que intenta satisfacer la curiosidad y la necesidad de saber” (Icart, 2019:22). En este caso, se pretende investigar sobre la comunicación interna como herramienta imprescindible en una crisis sanitaria.

3.1. Estudio de caso

Para justificar la elección de este caso es necesario hacer énfasis en la situación actual en la que se encuentra la sociedad. Debido a la crisis sanitaria por Covid-19, las empresas han tenido que adaptarse y reinventarse puesto que la pandemia ha generado, entre muchas otras cosas, cambios.

Se ha centrado la investigación en un estudio de casos que pertenece al “paradigma cualitativo interpretativo en tanto que la realidad es construida por las personas que están involucradas en la situación que se estudia” (Ceballos, 2009:125). El objetivo de esta investigación no es la extracción de generalizaciones, teniendo en cuenta que el estudio de caso no es un método que permite establecerlas, sino que se pretende extraer información sobre el tema de estudio. Así pues, el estudio de caso se centra “en una situación particular, proporcionando una excelente vía de análisis de problemas de la vida real y ayudando a comprender el fenómeno al que se somete a estudio” (Enrique, Barrio 2018:162). Se ha considerado que la situación de la pandemia de coronavirus es una situación particular en sí misma, de la que se pueden extraer informaciones que permitan comprender el escenario en el que se han tenido que desenvolver las empresas en materia de comunicación interna.

La investigación que se pretende realizar parte de la idea de una metodología cualitativa, esta es “una forma de investigar en la que lo fundamental es comprender la realidad humana desde el punto de vista de sus agentes y utiliza el lenguaje como fuente esencial de la evidencia empírica” (Icart, 2019:26). Además, este paradigma “cuenta con una teoría que reflexiona sobre la práctica, intenta comprender los fenómenos desde el punto de vista del protagonista y profundiza, de forma integradora, en los elementos subjetivos que componen el problema a estudiar” (Delgado y Icart, 2019:31). Se ha optado por esta tipología puesto que el motivo principal de esta investigación se centra en la descripción, el análisis de la situación y la gestión de la comunicación interna de las empresas elegidas.

Por ello, se considera adecuado el uso de esta metodología para dar respuesta a las preguntas planteadas con el fin de conocer si la comunicación interna en las organizaciones ha sido una herramienta indispensable para las organizaciones durante la pandemia.

Con el objetivo de llevar a cabo esta investigación se han elegido una serie de empresas que forman parte de diferentes sectores con el fin de conocer cómo se ha gestionado la comunicación interna en diferentes organizaciones a raíz de la crisis originada por la pandemia de Covid-19. La elección de las empresas se debe principalmente a que poseen un elevado número de trabajadores y por ello, un volumen de público interno importante. Además de ello, todas las empresas elegidas operan en España. Como puntos dispares se han elegido diferentes sectores económicos para garantizar la variedad de la muestra y así poder conocer cómo se ha abordado el cambio de la comunicación interna a raíz del Covid-19 en diferentes sectores de actividad y en empresas de diversa índole.

3.2. Diseño metodológico

Una vez establecida la justificación de la elección se pretende especificar el diseño metodológico a utilizar en esta investigación. Siguiendo a Yin (2003:14) se parte de una investigación de múltiples casos en los que “se replican los resultados repitiendo el mismo estudio sobre casos diferentes para mejorar la validez de estos resultados”. Citando a Enrique y Barrio (2018:162), para la concepción del diseño metodológico se ha tenido en cuenta que el estudio de caso no es representativo a nivel estadístico, pero sí a nivel analítico en tanto que “no se extrapola a un universo sino a un conjunto de teorías”.

Con el objetivo de establecer el modelo se ha seguido la idea de triangulación que se basa en tres pilares fundamentales. Según Yin (1989:42) el principio de la triangulación consiste en la utilización de diferentes fuentes de datos y su posterior verificación a través de diferentes fuentes de información. Se muestran a continuación los tres ejes sobre los que se orienta el diseño metodológico:

- La triangulación teórica entendida como la revisión de modelos teóricos que se han podido observar en el marco teórico de la investigación.
- La triangulación de datos provenientes de distintas fuentes que se obtendrán de la realización de las entrevistas a los responsables de comunicación interna de las empresas seleccionadas.
- La triangulación de expertos, donde se comparan los datos obtenidos con otros expertos especializados en el fenómeno analizado.

Una vez considerado el modelo que se llevará a cabo, se establece la especificación del diseño por fases.

Figura 9: Fases del diseño metodológico

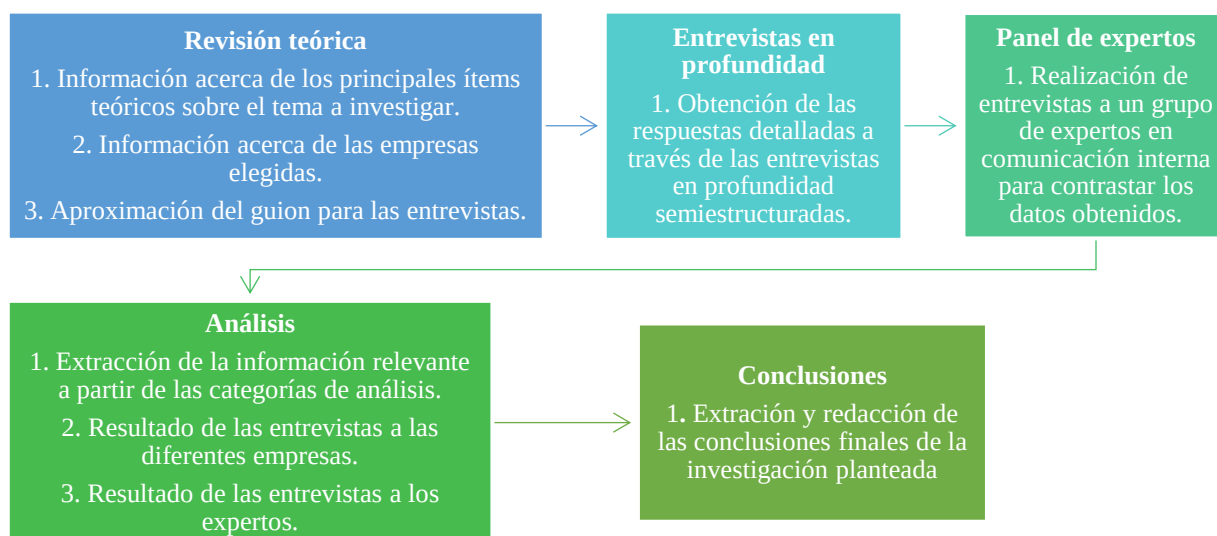


Figura 9. Fases del diseño metodológico. Fuente: elaboración propia.

El primer paso del proceso de investigación está centrado en el estudio de las principales teorías que dan pie al objeto de estudio. De este modo se constituye “un mapa de teorías de referencia que serán confrontados con los resultados finales de la fase empírica” (Enrique, Barrio, 2018:160). Una vez establecido el marco teórico de la investigación y las categorías de análisis a considerar se han determinado los denominados agentes informantes de la investigación (Rodríguez *et al.* 1996:73). En este caso se han considerado como informantes a los responsables de comunicación interna de las corporaciones elegidas, ya que se han considerado como los expertos que se requieren para llevar a cabo la investigación. A continuación, se establece de forma esquemática las entrevistas que se han llevado a cabo para la extracción de los resultados.

Tabla 7: Datos de las entrevistas

Empresa	Cargo del entrevistado/a	Día y hora	Soporte
TMB	Responsable de C. Interna	19/03 a las 9:00	Meet
Mercadona	Responsable de Relaciones Exteriores	23/03 a las 16:00	Llamada telefónica
Nestlé	Directora de Comunicación	24/03 a las 16.30	Teams
Bayer	Responsable de Comunicación	29/03 a las 15:00	Teams
AXA	Responsable de C. Interna	29/03 a las 16:00	Meet
El Corte Inglés	Responsable de C. Interna	30/03 a las 10:30	Meet
Damm	Responsable de C. Corporativa e Interna	7/04 a las 10:00	Teams
CaixaBank	Directora de C. Interna y responsable de Comunicación interna	7/04 a las 16:30	Teams

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

Una vez establecido el criterio que va a ser utilizado durante la investigación, se pretende definir la técnica para la obtención de los datos. Para dar respuesta a las preguntas

planteadas y conocer la situación y el lugar que ocupa la comunicación interna en las organizaciones en una época de pandemia, se ha considerado idónea la elección de una entrevista en profundidad. En términos generales, “la entrevista es un contexto formal de interacción entre el analista y las personas investigadas y se utiliza para obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas que se analizan” (Íñiguez, 1999 citado por Delgado, 2019:180). Siguiendo a Delgado (2019:180) se considera que la entrevista en profundidad “es una modalidad de entrevista no dirigida en la que prima la flexibilidad y la intención de profundizar sobre algún aspecto de la experiencia vital del entrevistado”. Se ha considerado que esta técnica es la más acertada ya que, a pesar de preparar un guion sobre las preguntas que se pretenden realizar, se podrá incidir, volver atrás o recalcar algún concepto durante la entrevista si se considera importante. Por otro lado, el eje principal de esta investigación se basa en la descripción de la gestión que tienen las empresas acerca de la comunicación interna y de la consideración de si es una herramienta imprescindible para la gestión de la pandemia.

En cuanto al tercer punto del diseño metodológico, una vez realizadas las entrevistas a los responsables de comunicación de las empresas se pretende establecer un panel de expertos. Se ha decidido realizar un panel de expertos ya que el hecho de contar con una única entrevista a los responsables de comunicación limitaba los futuros resultados. Para seguir con el tercer eje de la triangulación mencionada anteriormente se han planteado las entrevistas a los expertos en comunicación. Así pues, siguiendo a Coller (2005:161) “representa una de las fuentes de información más utilizadas en el método del caso como parte de la estrategia de triangulación de este, proporcionando coherencia, fiabilidad y solidez a los datos”.

Tabla 8: Datos del panel de expertos

Profesional	Especialidad	Día y hora	Soporte
Jordi Cara	Comunicación Corporativa	7/04 a las 12:30	Meet
Jordi Morató	Comunicación Corporativa	7/04 a las 19:30	Teams
Aranza Danés	Comunicación Corporativa	15/04 a las 15:30	Zoom
Ana María Enrique	Comunicación Corporativa	16/04 a las 12:00	Teams

Tabla 8. Fuente: elaboración propia.

Por último, en cuanto al cuarto y quinto punto del diseño metodológico, se pasará al análisis de la información que se ha obtenido para esclarecer las respuestas planteadas a la investigación y así poder extraer las conclusiones sobre la misma.

3.3. Categorías de análisis

En cuanto a las categorías de análisis, Sierra (2001:291) las define como “cada uno de los elementos singulares que vamos a buscar en la investigación”. A partir de estos ítems, extraídos a raíz del estudio del marco teórico, se realizará el análisis del estudio de casos:

1. El Departamento de Comunicación Interna
2. Público interno
3. Soportes de comunicación interna
4. Canales de comunicación interna
5. Adaptación al cambio: teletrabajo
6. Plan de comunicación interna
7. Plan de comunicación de crisis
8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles
9. La RSC hacia lo interno
10. Valor de la comunicación interna en las empresas

En definitiva, estas son las categorías de análisis que ayudarán a concretar las preguntas que se realizarán en las entrevistas y permitirán elaborar un guion correctamente estructurado. Además, estas categorías servirán para, una vez realizadas las entrevistas, extraer la información más sustanciosa y relevante a partir de estos criterios.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado del Trabajo Final de Grado se pretende exponer el análisis de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los principales responsables de comunicación interna de las empresas elegidas. Se han entrevistado diferentes perfiles según la empresa y la disponibilidad de sus miembros, pero todos ellos han sido elegidos por ser los perfiles especializados en la comunicación interna. Durante las entrevistas se abordaron temas estrechamente ligados con la gestión de la comunicación interna tanto antes, como durante la pandemia. El análisis de los estudios de caso se centra en dos fases: analizar caso por caso las entrevistas y una segunda fase que se basa en que, una vez se han obtenidos los resultados, se establece un análisis de forma global en tabla comparativa y a partir de las categorías de análisis.

4.1. Análisis individual de los casos

Una vez establecidas las categorías de análisis se pretende mostrar el análisis de las entrevistas realizadas a los diferentes responsables de comunicación interna. Además, se añade una breve descripción de la organización para conocer el sector al que se dedica y el volumen de trabajo con el que cuenta con el fin de justificar su elección.

4.1.1. Entrevista a Albert Piqué responsable de comunicación interna de Transports Metropolitans de Barcelona (TMB)

Transports Metropolitans de Barcelona (TMB) es la denominación de las empresas que gestiona la red de metro y autobús del área metropolitana de Barcelona. Son “el primer operador de transporte público de Barcelona y su misión está orientada a ofrecer una red de transporte público que permita contribuir a la mejora de la movilidad ciudadana y al desarrollo sostenible del área metropolitana; garantizar la prestación del mejor servicio al cliente; desarrollar políticas de responsabilidad social; respetar un marco de viabilidad y eficiencia económica y ofrecer una solución completa con metro y autobús”. Su actividad, centrada en el 2019, tiene una demanda de 627.350.000 viajeros transportados, un 59,3% del total de viajes dentro del ámbito de actuación.¹

A continuación, se expone el análisis del contenido de la entrevista en base a las categorías de análisis mencionadas en el apartado de metodología.

1. El Departamento de Comunicación Interna

El Departamento de Comunicación Interna depende principalmente del área de comunicación que está a cargo del Consejero Delegado. En comunicación interna son dos

¹ Fuente: Web corporativa de TMB [en línea: <https://www.tmb.cat/ca/sobre-tmb>]

personas trabajando, a pesar de que coordinan cualquier acción con el Departamento de Recursos Humanos. Desde comunicación interna siguen su PEGR (Plan Estratégico de Comunicación y Reputación). Su función se centra en seguir el desarrollo de las acciones para ir consiguiendo los objetivos de la empresa y estar alineados con el negocio en conjunto. Respecto a las funciones de la Dirección de Comunicación Interna, Piqué afirma que no han cambiado durante la pandemia, pero que han adquirido mayor relevancia.

2. Público interno

TMB es una empresa con un público interno claramente diferenciado. Consta de trabajadores en el servicio operativo (conductores de bus/metro y agentes de atención del metro y personal de oficina). Esta diferenciación es clave para la distinción de soportes y de comunicación con ellos. Piqué afirma que contar con un público tan diferenciado dificulta la comunicación interna y especialmente pone el foco en los conductores de autobús y sus horarios ya que afirma que cuando terminan su jornada laboral “tienen pocas ganas de comunicación interna”. Por ello, considera que son un colectivo con los que tienen “dificultad para poder llegar” en materia de comunicación interna.

3. Soportes de comunicación interna

La diferenciación de los públicos internos se refleja también en los soportes. En cuanto a los soportes, antes de la pandemia contaban con:

Intranet.	APP GentTMB.	Correo electrónico.	Cartelería para empleados sin portátil.	Canal TVTMB proyectado en centros de trabajo.	Reuniones de jefes de equipo y conductores.
-----------	-----------------	---------------------	---	---	---

Debido a la aparición de la pandemia, a pesar de que se han seguido usando los soportes mencionados, han aparecido:

Cabecera InfoCovid: Información básica de medidas de seguridad y protección.	Canal Intranet: “Jo em quedo a casa” con soporte médico, psicológico y entretenimiento.	Webinars: videollamadas publicadas en Youtube y aplicación.	Teams: soporte para reuniones.
---	---	---	---

Piqué afirma que los soportes continúan igual, pero que han cambiado los formatos ya que todo se ha convertido en formato audiovisual.

4. Canales de comunicación interna

En cuanto a los canales de comunicación y teniendo en cuenta el déficit de comunicación destacado anteriormente, destaca que los conductores de autobús no disponen de soportes electrónicos y no tienen acceso a la Intranet o al correo electrónico y no reciben los mensajes de la misma forma. Con la llegada de la pandemia todo se convirtió en mensajes que se transmitían de forma virtual. En cuanto a la comunicación descendente los

mensajes se enviaron por los soportes señalados y sobre todo el Consejero Delegado lideró las comunicaciones con el objetivo de transmitir de forma constante agradecimiento y precaución. Para los conductores de bus y metro la comunicación descendente se producía a través de un CEOL (jefe de grupo operativo) que era el encargado de transmitir los mensajes. De forma ascendente, se habilitó un canal en la Intranet especial para las consultas, además de un chat en los Webinars para poder lanzar las dudas al Consejero Delegado. Piqué afirma que la comunicación ascendente aumentó, pero en su mayoría relacionada con temas de salud.

5. Plan de comunicación interna

A pesar de que desde la empresa y los sindicatos de trabajadores no contemplaban el cambio al teletrabajo, 1100 empleados fueron enviados a sus domicilios y Piqué considera que “la empresa ha seguido funcionando igual o mejor”. Durante esta situación se facilitaron ayudas a los empleados para la adaptación de esta nueva forma de trabajo (ordenadores, conexiones y formaciones). Además, se lanzó la compra de Office 365 para obtener herramientas como Teams que facilitasen las reuniones.

6. Plan de comunicación interna

TMB dispone de un plan de comunicación interna propio que contempla cuatro estrategias centradas en reforzar el liderazgo de los mandos y facilitar herramientas para generar comunicación ascendente y descendente, potenciar la visibilidad del Consejero Delegado como un liderazgo de la compañía, favorecer la cultura corporativa y de seguridad y convertir a los trabajadores en embajadores de la compañía.

Debido a la pandemia se pretende incorporar la experiencia de lo vivido. Piqué considera que disponer de una estructura de plan de comunicación facilita la adaptación a la situación. A pesar de que el plan de comunicación interna no va a cambiar, la percepción de la importancia de los trabajadores de base se ha potenciado.

7. Plan de crisis

La empresa no dispone de plan de crisis específicamente interno, pero sí de un plan global. Actualmente está en un proceso de revisión que permite poner la situación de la pandemia como foco. Piqué considera que deben contemplar una crisis que abarque que son sector esencial y que su empresa tiene un público interno muy diferenciado.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

En cuanto a la transmisión de los intangibles, tal como contemplaba su PEQR el cambio principal era capitanear la empresa con la figura del Consejero Delegado. Durante la pandemia se ha potenciado con el objetivo de reconocer la importancia de su trabajo y agradecer al público interno.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

En cuanto a la RSC y la implicación con los públicos internos, con la llegada de la pandemia se realizaron acciones centradas en el público interno:

Ordenadores portátiles para los trabajadores de oficina. Conexión a internet de forma remota a la oficina. Compra masiva de ordenadores.	EPIs y mascarillas a conductores.	En autobuses: mamparas, cierre de la primera puerta y cancelación de compra de billete presencial. En metro: cierre del primer vagón para evitar contacto con el conductor.
--	-----------------------------------	--

10. Valor de la comunicación interna

Piqué asegura que la comunicación interna es “el socio estratégico del negocio” y la pandemia ha permitido otorgar “la máxima relevancia para que se entienda el papel que se desarrolla desde TMB”. Además, afirma que la situación “ha ayudado a posicionar la comunicación interna donde debía haber estado antes”.

4.1.2. Entrevista a Joan Gili, responsable de Relaciones Exteriores de Mercadona Cataluña

Mercadona es “una empresa de capital familiar. Una de las principales compañías de supermercados físicos y online en España que tiene como objetivo asumir la responsabilidad de ofrecer al cliente la mejor opción para satisfacer sus necesidades de alimentación, hogar, higiene personal y cuidado de mascotas”. Actualmente dispone de un total de 1.638 tiendas en toda España, 16 en Portugal y una plantilla de 90.000 personas, 900 de ellas en Portugal.²

A continuación, se expone el análisis del contenido de la entrevista en base a las categorías de análisis mencionadas en el apartado de metodología.

1. El Departamento de Comunicación Interna

El Departamento de Comunicación queda englobado dentro del Departamento de Relaciones Externas junto con las herramientas de transmisión interna. Desde Mercadona no tienen un Departamento de Comunicación Interna específico, sino que en cada tienda tienen salas de información donde comunican a los trabajadores. Gili considera que desde la empresa no creen que se necesite un Departamento de Comunicación Interna específico, únicamente que las informaciones que se transmitan sean de calidad. Se trata de una “empresa muy vertical” en la que la información va directamente desde el presidente hacia los trabajadores, sin necesidad de canalizarla por un departamento. Afirma que “la comunicación interna está interiorizada en el modelo de la empresa y diluida en todos los puestos de trabajo”.

² Fuente: Web corporativa de Mercadona [en línea: <https://info.mercadona.es/es/conocenos>]

2. Público interno

Al tratarse de un supermercado el público interno que predomina es el personal de tienda que engloba colaboradores y coordinadores que trabajan para la gestión del trabajo en el supermercado. Sin embargo, cuentan también con personal de oficina, aunque no conforma un gran porcentaje de la plantilla.

3. Soportes de comunicación interna

Mercadona no ha contado con una diferenciación en los soportes utilizados antes y después de la pandemia. Principalmente sus soportes son:

App Activo2. Información relevante para empleados.	Reuniones en las tiendas entre colaboradores y coordinadores.	Reuniones de los equipos directivos.
--	---	--------------------------------------

Lo único que Gili considera que ha cambiado es que el equipo directivo ha pasado a hacer las reuniones de forma virtual y que las informaciones transmitidas se han adaptado al periodo de pandemia, pero en ningún caso han cambiado los soportes.

4. Canales de comunicación interna

Al tratarse de una empresa que se define por su verticalidad, su comunicación se centra en el canal vertical descendente. Los superiores transmiten la información a los coordinadores, que a su vez la transmiten a los empleados de tienda. Esto se conoce como la relación coordinador-colaborador, supervisada por un directivo que siempre está en el horario de apertura de la tienda. De forma vertical ascendente se produce del mismo modo, los empleados pueden transmitir sus dudas de forma directa a los Directores o coordinadores de las tiendas. La interlocución entre ellos es directa y de forma simultánea a lo que se publica en la aplicación.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

Al tratarse de una empresa de servicio esencial, su forma de trabajo ha continuado siendo igual. Los empleados han tenido que acudir a las tiendas, así como los directivos y los coordinadores. Sin embargo, el equipo directivo en ocasiones ha flexibilizado su trabajo haciendo reuniones telemáticas ya que Gili afirma que “la empresa se amolda a lo que la sociedad le pide”.

6. Plan de comunicación interna

Como organización no disponen de plan de comunicación específicamente interno, sino que el conjunto de departamentos tiene unos *inputs* que va trasladando a los trabajadores. No ha existido cambio durante la época de la pandemia, simplemente se han fomentado informaciones relacionadas a la situación actual, pero siguiendo el mismo *modus operandi* que en una situación normal.

7. Plan de crisis

La empresa cuenta con planes generales que establecen lo que deben aplicar en momentos de crisis. Al tratarse de una situación extraordinaria no contaban con una planificación. Así pues, se han adaptado a la situación y “han aprendido sobre la marcha”. Gili afirma que la empresa no ha planificado nada de cara al futuro ya que “estamos a merced del propio virus y si fuera necesario tomar algún otro tipo de medidas, se tomarían”.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

Gili afirma que la transmisión de los intangibles está de forma constante implicado en la empresa. Aun así, con la pandemia se ha aumentado el sentimiento de “hacer piña” y la sensación de apoyo y pertenencia de la empresa. Gili afirma que Mercadona ya tenía interiorizados los valores de su compañía y por ello no han sufrido ningún cambio con la llegada de la pandemia.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

Según Gili, ya que Mercadona ha tenido que seguir contando con el total de empleados de forma presencial, las acciones de responsabilidad social corporativa se han llevado a cabo orientadas principalmente a la salud y protección de los empleados. Para ello aportaron:

Atención telefónica con el servicio de salud: seguimiento médico exhaustivo.	Formación específica para Teams.	Control de salud de los empleados con EPIs y mascarillas obligatorias, distancia de seguridad, guantes, mamparas, líneas de acceso a tienda.	Flexibilidad en turnos y horarios.
--	----------------------------------	--	------------------------------------

10. Valor de la comunicación interna

A pesar de ser una empresa que no cuenta con departamento específico de comunicación interna, Gili considera que esta ha sido una herramienta imprescindible ya que ha transmitido en todo momento la sensación de tranquilidad a sus empleados. Ha permitido que el trabajador tuviese en todo momento la información indispensable y considera que “se ha transmitido tranquilidad, se han sentido apoyados y eso es un valor añadido en un momento en el que estaban exponiendo su salud”.

4.1.3. Entrevista a Neus Martínez, Directora de Comunicación de Nestlé.

Nestlé es “la mayor empresa de alimentos y bebidas con presencia en 186 países. Cuenta con más de 2.000 marcas, algunas mundialmente reconocidas y otras regionales que representan una gran variedad de producto”. Su misión está orientada a “Good food, Good life” y tienen como propósito “desarrollar todo el poder de la alimentación para mejorar la calidad de vida, hoy y para las futuras generaciones”. El grupo cuenta con diez centros

de producción distribuidos en cinco comunidades autónomas en nuestro país. Las fábricas exportan un 44% de su producción a otros países.³

A continuación, se expone el análisis del contenido de la entrevista en base a las categorías de análisis mencionadas en el apartado de metodología.

1. El Departamento de Comunicación Interna

Desde Nestlé establecen que el Departamento de Comunicación Interna debe depender de la Dirección de Comunicación. Martínez afirma que la comunicación interna le reporta a ella como Directora de Comunicación. Desde el Departamento de Comunicación existe una doble vertiente, la parte de *marketing* y la parte de comunicación corporativa y es en esta última donde se encuentra el Departamento de Comunicación Interna.

El Departamento de Comunicación Interna trabaja de forma estrecha con el Departamento de Recursos Humanos. Desde Nestlé no son partidarios de que la comunicación interna dependa exclusivamente de Recursos Humanos ya que afirma que comunicación interna debe estar bajo el *expertis* de la Dirección de Comunicación. Son un total de tres personas los que gestionan la comunicación interna y se encargan principalmente de alinear a toda la organización en los grandes objetivos de la compañía, apoyar la transformación cultural hacia las nuevas formas de organización y dar soporte a iniciativas internas que nacen de otros departamentos y acompañar esta transformación.

En cuanto a las funciones como Directora de Comunicación Martínez afirma que a raíz de la pandemia han cambiado, pero en lo que tiene que ver con la aceleración del cambio externo. Afirma que debido a la crisis sanitaria ha tenido que delegar funciones y centrarse menos en el detalle. Toda la actividad ha pasado de la más absoluta presencialidad a realizarse en *Outlook*. Así mismo, han aumentado las reuniones entre los equipos que han pasado de ser 1 vez a la semana a 3. “Ha sido un aprendizaje, nos ha obligado a trabajar de forma diferente”, afirma.

2. Públicos internos

La compañía cuenta con una diferencia en sus públicos internos ya que hay empleados trabajando en oficina, cuentan con personal en el área de producción y también en logística. Por ello, los mensajes y las actuaciones con ellos en materia de comunicación interna son diferenciados dependiendo del lugar de trabajo (oficina, fábrica o carretera) y de sus funciones (personal de oficina, operarios o transportistas).

³ Fuente: Web corporativa de Nestlé [en línea: <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle>]

3. Soportes de comunicación interna

La pandemia ha implicado la creación de nuevos soportes y la adaptación de los canales para transmitir las informaciones al público interno. Desde Nestlé han priorizado que las informaciones llegasen de forma correcta a todos sus empleados y han establecido las diferenciaciones de su público: el público de oficina que ha pasado a teletrabajar y el público de las fábricas y logística que ha seguido trabajando de forma presencial.

En cuanto a los soportes utilizados antes de la pandemia, Nestlé contaba con:

Intranet.	Correo corporativo.	Reuniones en cascada cada 4 meses: <i>Talk Hands Meeting</i> .	Newsletter: <i>Nestlé Direct</i> . Mensual explicando la situación de la compañía. Forma sistémica de conectarse <i>StopDown</i> con los empleados.	Boletín: Se envía 3 veces al año incluso a los empleados jubilados.	Cartelería digital en oficinas y fábricas y carteles.
-----------	---------------------	--	---	---	---

Con la llegada de la pandemia Martínez afirma que se necesitaban crear nuevos canales de forma inmediata, así pues, las nuevas apariciones para los trabajadores de oficina fueron:

<i>Worldplace</i> : Interacción a través del chat. Cada Director de departamento creó un grupo para explicaciones e instrucciones concretas.	Neswletter: InfoCovid. Se recopilaba información de toda la semana. Se colgaba en Intranet y <i>Worldplace</i> .	Reuniones en cascada online.	<i>Bebox</i> : plataforma en la que los empleados podían depositar sus preguntas de forma anónima para las sesiones de preguntas y respuestas.	Teams: reuniones de forma remota.
--	--	------------------------------	--	-----------------------------------

En cuanto a los trabajadores de las fábricas:

Reuniones de los responsables de las fábricas con los empleados de las mismas. Traslado de informaciones recibidas por la compañía.	Cartas de la dirección general de la compañía como muestra de agradecimiento por el servicio esencial.
---	--

4. Canales de comunicación interna

Los mensajes de forma descendente se han enviado a partir de los soportes que se señalan en el punto anterior, pero a raíz de la pandemia se ha implementado la comunicación de forma ascendente, Martínez afirma que “está muy focalizada en conocer el clima de personas a las que no vemos y con las que no interactuamos a diario”. Para ello, se habilitó un apartado en el chat de *Worldplace* donde preguntar dudas, encuestas para conocer las necesidades o sugerencias y preguntas y respuestas habilitadas en las reuniones *Talk Hand Meeting* de forma online. Martínez afirma que los canales ascendentes les han “ayudado a mejorar todo lo que habían ido implementando” ya que así “teníamos un conocimiento de lo que le preocupa a la gente en cada caso”.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

Al tratarse de una empresa con una cantidad elevada de trabajadores en oficina, el teletrabajo se instauró desde el primer momento y permitió que los empleados pudiesen

seguir sus funciones desde sus domicilios. Desde el inicio se pretendía transmitir mensajes de forma clara y rápida y que los trabajadores sintiesen un asesoramiento y acompañamiento de forma constante. Como ventaja, el teletrabajo les ha permitido que los mensajes lanzados en las reuniones en cascada de forma remota lleguen más rápido y a todo el colectivo. Esta adaptación al cambio se gestionó por el canal de chat de *Worldplace* a través de los jefes de equipo. Se pretendía que los jefes liderasen el mensaje y apoyasen a su equipo. “La comunicación interna no funciona como algo desconectado, tiene que estar conectada con el rol que tienen los jefes y acompañar a sus equipos”, afirma. De forma continuada han reforzado la formación y el aprendizaje de los trabajadores para permitir sacar el máximo partido a las herramientas.

6. Plan de comunicación interna

La empresa dispone de plan de comunicación interna que se gestiona gracias al alineamiento con la dirección general. El objetivo principal se centra en construir un mensaje claro y simple con las prioridades del año y la recopilación de todas las iniciativas de los diferentes departamentos. Se prioriza que todo lo que se proyecte hacia el exterior se proyecte también hacia los públicos internos de la compañía. Durante la pandemia el plan de comunicación se ha adaptado en lo que tiene que ver con la organización del trabajo, que Martínez lo cataloga de fundamental. Además, este plan se ha adaptado según las necesidades y situaciones del momento, desde el *InfoCovid* que se ha comentado, hasta la situación actual que prevén el retorno al trabajo y por ello se trabaja en la adaptación de los espacios de la oficina.

7. Plan de comunicación de crisis

Desde la organización disponen de manual de crisis ya que Martínez afirma que siempre se viven crisis, pero nunca dos iguales. “Ahora tenemos un aprendizaje de una situación como esta”, que les permitirá trabajar en un futuro, pero que espera no volver a tener que necesitar. A pesar de que, como es obvio, desde la empresa no se contemplaba este escenario, se ha ido adaptado la actuación de la crisis a las necesidades. Desde el inicio de la pandemia, comunicación interna trabajaba de forma coordinada con el gabinete de crisis. Todos los días se reunían a las 8 de la mañana y a medida que avanzaba la situación se adaptó a cada dos días e incluso en la actualidad se reúnen una vez por semana.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

Desde Nestlé se prioriza la transmisión de la cultura, pero la Directora de Comunicación afirma que eso se lleva a cabo a partir de muchas cosas y que principalmente es el ejemplo de los altos cargos lo que refuerza la cultura de la empresa. Nestlé es una empresa “con unos valores muy sólidos, basados en el respeto” y eso no ha cambiado con el paso de la pandemia. Aun así, la Directora de Comunicación afirma que actualmente se ha

priorizado y valorado más el estar cerca. Además, cuentan con una iniciativa que pone de relieve este sentimiento de pertenencia y es *We Are Nestlé*. Consiste en una plataforma que permite que como empleado se hagan altavoz de las cosas que se hacen como compañía. Así pues, refuerzan el sentimiento de pertenencia de la compañía.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

Nestlé es una empresa socialmente responsable con todo el conjunto de sus *stakeholders*, pero esta pandemia ha puesto de manifiesto que su público interno es uno de los públicos principales que recibe las acciones socialmente responsables. La empresa ha tenido en cuenta a sus empleados ya que han llevado a cabo:

Sesiones voluntarias con psicólogos para gestionar emociones de los empleados durante la pandemia.	Encuestas. Permitieron conocer la situación de los empleados para mejorar su implicación con ellos. Solo realizadas a los empleados que teletrabajaron.	Equipamiento en fábricas con mascarillas.	Bonificación de 500 euros a empleados de la fábrica independientemente de su sueldo.
Kits con comida para los trabajadores del servicio logístico.	Pantallas de ordenador a los empleados que teletrabajaron.	Adaptación del ticket restaurante de la empresa para usarlo en cualquier restaurante.	Cartas firmadas por el Director de la compañía con mensajes personales y emocionales.

10. Valor de la comunicación interna

Martínez considera que la comunicación interna ha sido imprescindible, catalogándola incluso “del éxito del trabajo que hemos hecho todos. Sin ella, hubiese sido un caos”. La comunicación interna ha permitido el “cambio de chip rápido” y ha permitido encontrar nuevos canales, explicar las cosas de forma más simple y clara y centrarse en la transparencia. Así pues, ha permitido crear una comunicación fluida y evitar situaciones de rumores o conflictos. Han puntualizado a lo largo de todos los meses de pandemia en la importancia del *feedback* ya que consideran “fundamental escuchar para encarrilar las acciones”.

4.1.4. Entrevista a Kilian Guasch “communications BP Pharmaceuticals & Change Communications” de Bayer

Bayer es una empresa multinacional “con competencias clave en los ámbitos biocientíficos de la salud y la agricultura”. Como empresa ayudan a “pacientes de todo el mundo previniendo, aliviando y curando enfermedades y mejorando su diagnóstico” de acuerdo con su misión “Science For a Better Life”. La farmacéutica tiene presencia en Europa, Norte-América, Asia/Pacífico y Latino-América/África/Oriente Medio. En

España cuenta con la sede corporativa en Barcelona, plantas de producción en Asturias, Madrid, Valencia, Sevilla, Murcia y Almería, además de una sede en Portugal. ⁴

A continuación, se expone el análisis del contenido de la entrevista en base a las categorías de análisis mencionadas en el apartado de metodología.

1. El Departamento de Comunicación Interna

El Departamento de Comunicación Interna de Bayer es responsabilidad de la Dirección de Comunicación y Asuntos Corporativos. Reporta al Consejero Delegado en el Comité de Dirección. El conjunto del Departamento de Comunicación Interna lo forman dos personas y sus funciones se centran en acompañar a la organización en todo lo que refiere a la cultura corporativa, tanto global como local, aportar información transaccional que generan otros departamentos y que desde la comunicación interna se comparte a los empleados y la transmisión del impacto de los negocios en la sociedad. Es un departamento que trabaja estrechamente con Recursos Humanos ya que Guasch afirma que “nos utilizan como canal de comunicación”. A pesar de la llegada de la pandemia, las funciones de la Dirección de Comunicación no han cambiado, simplemente se han orientado y priorizado a la actividad de comunicación interna con la ayuda e involucración del Director de Comunicación.

2. Público interno

La empresa farmacéutica cuenta con un público interno diferenciado. Hay empleados trabajando en las oficinas y otro sector que se encarga de la producción en las diferentes fábricas y laboratorios.

3. Soportes de comunicación interna

Al tratarse de una empresa farmacéutica con distintas sedes en todo el país y Portugal, Guasch afirma que sus soportes no han cambiado debido a la pandemia, “teníamos muy asimilados todo lo que es la conexión vía sistemas electrónicos”. Han utilizado en todo momento:

Intranet.	Correo electrónico.	Yammer: red social corporativa de Microsoft.	Reuniones <i>Talk Hold Meeting</i> con todos los empleados. Antes de la pandemia eran presenciales y virtuales, con la pandemia, adaptación a la virtualidad completa.	Reuniones con los <i>managers</i> para trasladar información al público interno.
-----------	---------------------	--	--	--

Se han incorporado:

Pantallas en centros de producción.	Cartas del Director para reforzar a los empleados y motivarlos,	Encuestas de satisfacción.
-------------------------------------	---	----------------------------

⁴ Fuente: Web corporativa de Bayer [en línea: <https://www.bayer.com/es/es/espana-sobre-bayer>]

4. Canales de comunicación interna

Los mensajes de forma descendente se han enviado de forma constante a partir de los soportes señalados. Al tratarse de una compañía en su mayoría descentralizada, el ritmo de mensajes se ha gestionado de forma normal durante la pandemia. A pesar de ello, se han seguido utilizando iniciativas e incorporado nuevas para conocer el estado de sus empleados. En reuniones por videollamada contaban con un momento de “preguntas y respuestas”. Aumentó la participación de los empleados de 500 a 1200 en la situación de pandemia; en la Intranet contaban con un apartado para “preguntas y respuestas”; por email los empleados pueden proponer sus dudas y se lanzó una encuesta (únicamente a los empleados que teletrabajaron) para conocer su satisfacción y necesidades.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

La adaptación del público interno la califican de “clave” ya que son sectores esenciales. Desde la compañía, todos los empleados disponían de dispositivos portátiles, hecho que ha facilitado la adaptación del teletrabajo, además de formaciones para el aprendizaje de esta nueva dinámica impuesta. Ha sido necesario involucrar a todos los empleados para asegurar sus actividades de forma remota o de forma presencial con las medidas de seguridad. Se ha potenciado desde Bayer la relevancia de la función de los empleados, el acompañamiento y recomendación en términos de salud y seguridad. Con los empleados de las fábricas de producción, al no poderse comunicar de forma telemática, se hacían mediante los propios *managers* de los equipos en las propias plantas de producción en las que comunicaban los cambios que había, a pesar de que afirma que esta forma “no ha cambiado durante la pandemia”.

6. Plan de comunicación interna

Disponen de plan de comunicación interna “muy ligado al plan de comunicación normal”. Contempla acciones de comunicación y planes de cada una de las áreas. Este plan se ha adaptado a medida que ha avanzado la pandemia ya que en el 2020 se potenció el agradecimiento a los empleados y este 2021 está orientado a que los empleados sean los defensores de la compañía. Por lo tanto, es un plan flexible, “un Frankenstein montado por las varias dimensiones de la comunicación de la organización” que se adapta a lo que sucede día a día.

7. Plan de crisis

Como industria farmacéutica asegura que “el tema de la crisis está muy interiorizado”. Su plan de crisis es bastante “robusto”, hecho que les permitió adaptarlo a la situación de pandemia. Con esta situación han demostrado que son capaces de crear un comité de crisis en menos de 24 horas y saber qué hacer, cómo y cuándo. Afirma que “tener un plan de crisis no es suficiente, debes saber aplicarlo”.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

Bayer es una empresa con unos “valores muy fuertes” que durante la pandemia no han cambiado. Guasch afirma que en esta situación los empleados han entendido la visión “*Health for All, Hunger for None*”. Considera que los empleados se han dado cuenta de que son personas esenciales, cuyos productos salvan vidas y todo ha adquirido mayor sentido ya que “los empleados lo han entendido y la sociedad lo ha reconocido”.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

Durante la pandemia la empresa ha sido socialmente responsable con sus empleados ya que se les ha facilitado:

Dispositivos portátiles para los empleados que teletrabajaron.	BeWell: campaña de salud y bienestar.	Teléfono de apoyo psicológico y sesiones de psicólogos con consejos.	Kit con mascarillas, guantes, gel hidroalcohólico, vitaminas y recomendaciones.
Charlas sobre vacunación y prevención de enfermedades.	Apoyo en formaciones de teletrabajo y liderazgo a distancia.	Encuestas de satisfacción para los empleados que teletrabajaron y reuniones con los representantes de las plantas de producción	No recompensa económica, pero sí de agradecimiento liderada por el Consejero Delegado tanto en redes sociales como de forma interna.

10. Valor de la comunicación interna

Guasch afirma que la comunicación interna ha sido “fundamental especialmente por el teletrabajo”. Se ha gestionado del mismo modo que en una situación normal, pero ha existido un cambio en cuanto a la responsabilidad que requiere y se ha otorgado mayor relevancia a sus funciones. Guasch cataloga la comunicación interna como “fundamental para mantener a todos los equipos integrados, conectados y cohesionados” ya que afirma que “estamos mucho más presentes ahora en las plantas de producción que lo que estábamos hace año y medio”. La compañía ha permitido adoptar mayor credibilidad y que sus empleados aumenten la confianza en la organización ya que “en tiempos de incertidumbre tener canales que ofrezcan comunicación relevante, de confianza, fehaciente y verdadera genera muchísima seguridad, confianza y transparencia”.

4.1.5. Entrevista Ana Gago, responsable de comunicación interna de AXA

Axa es una aseguradora líder en el sector español centrada en los seguros, la gestión de inversiones y otros servicios. Su visión está orientada a “construir una sociedad más fuerte y mejorar la calidad de vida de las personas aprovechando sus recursos y amplio conocimiento sobre la protección y prevención de riesgos”. La empresa tiene presencia en 63 países y está al servicio de más de 105 millones de clientes, tanto particulares como empresas.⁵

⁵ Fuente: Web corporativa de AXA [en línea: <https://www.axa.es/ca/seguros>]

A continuación, se expone el análisis del contenido de la entrevista en base a las categorías de análisis mencionadas en el apartado de metodología.

1. El Departamento de comunicación Interna

En AXA el Departamento de Comunicación Interna se encuentra en el área tradicional de Recursos Humanos que recibe el nombre de Personas, Organización y Cultura. Concretamente ese departamento cuenta con el área de Cultura, Talento Organizativo y Experiencia Empleado que es donde se encuentra el Departamento de Comunicación Interna. Son tres personas que se ocupan de la comunicación interna y se encargan de los planes de comunicación, la línea editorial y la transformación digital. Su función principal está orientada a ayudar a conseguir unos rendimientos sólidos y una cultura de *costumer first* que ayude a cumplir los objetivos de la empresa. La Dirección de Comunicación y el Departamento no han cambiado sus funciones, simplemente las han orientado a la situación actual y han incluido la transversalidad, en la que han trabajado de forma más unida con el equipo de gestión del cambio.

2. Público interno

En la compañía no existe diferencia por sectores en el público interno. Todo el personal trabaja en oficinas, por lo que no existió diferenciación durante la pandemia para dirigirse a ellos o para adaptar las formas de trabajo.

3. Soportes de comunicación interna

La comunicación ha tenido que adaptarse a la transformación digital. Previo a la llegada de la pandemia, los soportes utilizados por AXA eran:

Intranet.	Reuniones presenciales con el equipo directivo.	Yammer: red social corporativa.	Neswsletter.
<i>Dailys</i> : reuniones de <i>managers</i> con sus equipos.	Buzón de comunicación interna.	Encuestas de satisfacción en junio y diciembre.	Reuniones por Skype.

A pesar de que se han utilizado los mismos soportes, ha cambiado su forma y su utilidad durante la época Covid:

Videocomunicado del Comité Ejecutivo entre 2 y 3 veces a la semana y reuniones con el mismo a través de Teams: <i>The Life Event</i> para permitir mayor conectividad.	Newsletter: todos los días a las 9 de la mañana con las noticias más relevantes.	Neswletter a los <i>managers</i> llamada <i>InfoManagers</i> .	Yammer: red social usada para compartir videos, comentar y establecer conversaciones.
Adaptación de las reuniones a Teams.	Buzón de comunicación interna para cada noticia publicada.	Buzón <i>Wellness</i> para dudas hacia el equipo de salud.	Ampliación de las encuestas: además de julio y diciembre, dos más durante el año.

Elaboraron un plan específico llamado “Lejos, pero cerca” dentro de Yammer que incluía diferentes actividades por días. Los martes: “Comunicación de Superpoderes”, se

enviaban tips o PowerPoint para sacar ventaja a la situación, por ejemplo, el poder de ser resiliente, de sobreponerse a la adversidad... Los jueves: “Aprendiendo Juntos”, se enviaban tips o PowerPoint para sacar partido a herramientas y los viernes: “Píldora Wellness” para sentirse mejor corporal y mentalmente y el “Viernes Positivo” para compartir canciones, dibujos...

4. Canales de comunicación

La comunicación interna se ha reforzado en AXA con la llegada del Covid. Gago afirma que todo se ha adaptado a digital y se han “inventado cosas nuevas junto con el equipo de gestión del cambio”. El *latemotiv* de la organización era “Lejos, pero cerca”. Con este plan trataban de trabajar en actividades que les permitiesen estar cerca, a pesar de la lejanía. Para ello utilizaron el conjunto de soportes y actividades ya mencionadas. Las comunicaciones de forma descendente se han mantenido, aunque se han adaptado. Desde la organización se ha puesto el foco en conocer de forma constante la situación de los empleados. Para ello, gracias a los canales habilitados en la Intranet, en Yammer, en las reuniones y en los buzones de comunicación se ha permitido entablar conversaciones con el público interno. Además, con las encuestas realizadas se ha permitido conocer la respuesta de los trabajadores a las nuevas medidas. De la realizada en diciembre se extrajeron los siguientes resultados: el 65% de los empleados recomendaba AXA como un buen lugar de trabajo, dato que se situaba 10 puntos por encima de los resultados de diciembre de 2019; el 95% de los empleados se encontraba conectado con sus equipos y compañeros y el 93% de las respuestas generales fueron favorables.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

El cambio de presencialidad se comunicó de un día para otro a través de los soportes de la empresa. Un 60% de los empleados ya teletrabajaban, pero tuvieron que hacer la adaptación al 100% y todos a la vez. Se facilitaron portátiles y se modificaron las comunicaciones VPN para tratar de que la nueva normalidad se desarrollase sin inconvenientes. Su manera de comunicar no ha cambiado en esta adaptación, simplemente se ha intensificado la comunicación digital para cubrir la falta de la presencialidad y hacer sentir a los empleados cerca de la empresa.

6. Plan de comunicación interna

Desde AXA cuentan con un plan de comunicación interna global que se va adaptando en función de las circunstancias. Durante la época pandemia crearon el plan “Lejos, pero Cerca” que contenía el conjunto de soportes y cambios de comunicación mencionados anteriormente. Se trataba de un plan flexible del que median los resultados en base al *feedback*. Gago afirma que “hay que tener un plan anual y tener las prioridades que vas a comunicar ese año y luego encajar las cosas que van surgiendo”.

7. Plan de crisis

La empresa no cuenta con un plan de crisis específicamente interno, pero si con un comité que realiza un “*postmortem*” una vez ha finalizado la crisis. A raíz de ello, establecen lo que han aprendido, lo que deben mejorar y poner en marcha. A pesar de que Gago no forma parte del comité, afirma que a raíz de la crisis vivida se han tomado muchas medidas y se contemplan mejoras.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

La comunicación interna ha sido “un vehículo esencial” para la transmisión de los intangibles. Se ha priorizado la creación del vínculo de los empleados a pesar de la dificultad y de únicamente contar con herramientas digitales. El sentimiento de pertenencia en la empresa “se ha fortalecido” y eso lo reflejan los resultados de las encuestas realizadas.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

AXA ha sido una empresa socialmente comprometida con sus públicos internos. Durante la época de la pandemia se ha facilitado:

Portátiles y mejora de las VPN.	Soportes y herramientas para mejorar la formación y digitalización.	Soportes y herramientas para la gestión de estrés, nutrición, psicología.	Sesiones de deporte online (yoga, <i>mindfulness</i> ...) y descuentos para hacer ejercicio.
Sesión de cocina en Navidad con la CEO de la compañía y Fabián de Mastercheff.	Servicio de apoyo psicológico extensivo a los familiares.	Sesiones de coaching en grupo o individuales.	Kit de reforestación para que las familias colaborasen con el medioambiente.

10. Valor de la comunicación interna

La comunicación interna ha adquirido una relevancia especial para AXA, porque a pesar de que ya contaban con una buena base, “han rizado el rizo en momentos de intensidad”. Gago afirma que se suele considerar la comunicación interna “como la hermana pobre de la comunicación externa, que está siempre agazapada y que no tiene presupuesto ni atención”, pero la pandemia ha permitido poner de relieve la importancia de una buena comunicación interna, de tener unas buenas herramientas y de poder llegar a los colaboradores. La transversalidad, que los líderes estén comprometidos y que se comunique información veraz son la clave del éxito de la comunicación interna.

4.1.6. Entrevista a Diana Silvestre, responsable de comunicación interna de El Corte Inglés

El Corte Inglés es una empresa que “ha mantenido siempre una política de servicio al cliente y un constante interés por adecuarse a los gustos y necesidades de la sociedad”. Su misión está orientada en generar a la sociedad “crecimiento, riqueza y empleo a través

de la búsqueda de la plena satisfacción de los clientes en cada proyecto”. Cuenta con 88.268 empleados y con una afluencia de 700 millones de clientes.⁶

A continuación, se expone el análisis del contenido de la entrevista en base a las categorías de análisis mencionadas en el apartado de metodología.

1. El Departamento de Comunicación Interna

El Departamento de Comunicación Interna de El Corte Inglés está dentro del Departamento de Comunicación, que depende de Presidencia y del Consejero Delegado. Concretamente son cuatro personas las encargadas de gestionar el Departamento de Comunicación. El Corte Inglés, a pesar de tener un Departamento de Comunicación Interna como tal, tiene diferentes direcciones regionales y direcciones en los diferentes centros que gestionan también la comunicación interna. Es una empresa en la que la coordinación y transversalidad con los departamentos es muy importante. El empleado se sitúa en el centro, pero comunicación interna no se gestiona sola y es que trabaja de la mano del Departamento de Marketing (para conocer los productos e iniciativas), de Recursos Humanos, de Sistemas de la Información (para coordinar actividades relacionadas con el soporte de comunicación) y con otros departamentos.

Las funciones principales que llevan a cabo desde el Departamento de Comunicación Interna son: la coordinación y alineación de todos los canales con una estrategia de comunicación 360, con todo el conjunto de sus *stakeholders*; la gestión de contenidos, funcionalidades y canales de comunicación interna; la medición de la efectividad de la comunicación, la gestión de proyectos unidos entre comunicación interna y externa; da respuestas a las dudas de los empleados; gestiona los planes de comunicación y tiene bidireccionalidad con las acciones o iniciativas que desarrollan los empleados

Las funciones de la dirección de comunicación y del departamento debido a la pandemia, Silvestre afirma que “no han cambiado, se han reforzado o potenciado”.

2. Público interno

El Corte Inglés es una empresa que tiene un público interno muy diferenciado. Esta diferenciación se ha puesto de relieve con la llegada de la pandemia ya que la forma de comunicar y sobre todo los mensajes transmitidos han cambiado. Cuentan con empleados de oficina que han tenido que teletrabajar, empleados de servicios esenciales que siguieron trabajando de forma presencial durante la pandemia y un colectivo de trabajadores no considerado esencial que estuvo en ERTE durante los primeros meses de pandemia.

⁶ Fuente: Web corporativa de El Corte Inglés [en línea: <https://www.elcorteingles.es/empresas/conocenos/sobre-nosotros/>]

3. Soportes de comunicación interna

El Corte Inglés, antes de la llegada de la pandemia contaba con los siguientes soportes para comunicarse con sus empleados.

Portal Nexo (Intranet).	Reuniones <i>briefing</i> con los empleados.	Tablón de anuncios en los centros.	Yammer: red social corporativa.	Megafonía dirigida a la clientela.
App Nexo.	Newsletter semanal a los empleados y específica a algunas líneas de negocio.	Comunicados de la dirección.	Teams: herramienta para videollamadas.	Correo electrónico vinculado a Nexo.

Con la llegada de la pandemia y el confinamiento, todos los soportes mencionados se siguieron utilizando, aunque algunos se adaptaron a la situación:

Megafonía: se dirigió a los empleados durante sus horas en el supermercado.	Yammer aumentó su potencialidad.	Teams aumentó su uso durante la pandemia.	Teléfono para gestionar dudas relacionadas con la salud.
---	----------------------------------	---	--

4. Canales de comunicación interna

Como se ha observado, El Corte Inglés cuenta con un público interno muy diferenciado, por lo cual, con la llegada de la pandemia, la forma de comunicar y sobre todo los mensajes transmitidos han cambiado.

En cuanto a los empleados de oficina, fueron enviados a trabajar a sus domicilios. La comunicación con ellos se centró en soporte de información con herramientas para el teletrabajo y para la seguridad de la información. En cuanto a los empleados considerados servicios esenciales, los mensajes que se enviaban de forma descendente a este colectivo estaban centrados en información que les ayudase a entender las medidas de seguridad y salud. Por último, el colectivo de empleados en ERTE que no era considerado servicio esencial, Silvestre afirma que seguían vinculados a la empresa. Así pues, el objetivo de los mensajes era motivarles y hacerles sentir parte de El Corte Inglés.

Los mensajes de forma descendente se transmitían a través de los soportes ya mencionados, pero de manera ascendente, a pesar de que no se realizaron encuestas para conocer la satisfacción o sus dudas, los empleados podían comunicarse a través de Nexo, en un apartado concreto llamado “Habla con ECI”. Además, por correo electrónico los empleados podían comunicarse con sus superiores.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

Al tratarse de una empresa con un público interno diferenciado, no todos los empleados han tenido que adaptarse al teletrabajo ya que un gran porcentaje siguió ejerciendo presencialmente durante la pandemia. Aun así, se ofrecieron ordenadores portátiles para

trabajar desde casa y se generaron contenidos e información para ayudar con las herramientas necesarias para aquellos que tuvieron que trabajar desde casa.

6. Plan de comunicación interna

La empresa dispone de plan de comunicación interna y a pesar de que no ha sufrido cambios estructurales durante la pandemia, se han adaptado algunos aspectos. Ya desde antes de la pandemia el objetivo del plan es que el empleado se situase en el centro. La situación “ha permitido poner de relieve todavía más esta importancia del empleado”. Por otro lado, el objetivo de promover la cultura corporativa y alinear el propósito de la empresa con sus empleados se ha magnificado y de nuevo, se ha puesto de relieve. Aun así, principalmente han cambiado los contenidos ya que “lo que antes eran contenidos que tenían más prioridad, ahora se han restado”.

7. Plan de crisis

La empresa cuenta con un plan de comunicación de crisis, aunque dada la situación de la crisis actuaron sobre la marcha. Trabajaban buscando el alineamiento entre los diferentes grupos de interés y la coordinación entre ellos, pero no existieron cambios con la llegada de la pandemia ya que “para nosotros eso ya es fundamental, porque las crisis normalmente vienen por no estar alineados”.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

Desde la compañía se ha intentado potenciar la transmisión de la cultura y del sentido de pertenencia a los empleados. Con la megafonía se lanzaron iniciativas de audios de diferentes empleados agradeciendo la labor y “eso genera mucha unidad, sentimiento de familia y compartido”, afirma Silvestre. Además, considera que la pandemia ha intensificado que los empleados están comprometidos con la cultura de la empresa y que son los principales transmisores de esta ya que crearon de forma espontánea iniciativas de apoyo entre ellos como “ECI se mueve por ti”. Consistía principalmente en enviar videos y fotos con la camiseta de El Corte Inglés de las carreras solidarias con “la idea de unión, conexión de familia y grupo”.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

En cuanto a las acciones responsables hacia los empleados, El Corte Inglés tuvo en cuenta:

Ordenadores o equipos de trabajo para los empleados que teletrabajaban.	Seguridad en el servicio presencial con pantallas de protección, mascarillas, gel hidroalcohólico y distancias de seguridad.	Conciliación familiar-laboral en la situación de confinamiento si los empleados tenían niños o personas mayores a su cargo.	Test de antígenos, chequeos y seguimientos para detectar posibles contagios.
---	--	---	--

10. Valor de la comunicación interna

Silvestre asegura que la parte fundamental y que cada vez se demuestra más es que la comunicación interna es “un catalizador de conversaciones”. Es el departamento que entiende el sentimiento de los empleados y lo traduce en consonancia con el propósito de la empresa. El valor de la comunicación interna “no es ser protagonista, sino tener vocación de servicio”. No solo se debe comunicar, sino que hay que tener en cuenta qué demandan los empleados y trabajar en esa conversación. Señala que la comunicación interna trabaja “tendiendo puentes” y que es la que goza de conocimiento y visión por parte de la dirección para conocer cuáles son los mensajes más importantes o cómo debe comunicar.

4.1.7. Entrevista a Olga Vidal, responsable de comunicación corporativa y de comunicación interna de Damm

Damm es una empresa multinacional líder en diferentes sectores de actividad. Cuenta con “fabricación y envasado de cervezas, aguas, refrescos y productos lácteos y tueste de café; servicios logísticos y de distribución; restauración y organización y gestión de eventos deportivos”. Su actividad se centra en “innovación y diferenciación, la integración vertical de todas las fases de la cadena de valor, la internacionalización, las personas que forman la compañía, la transformación digital y el desarrollo sostenible y protección del medio ambiente”. Cuenta con 16 plantas de producción y envasado de cerveza, agua, refrescos y café y está presente en más de 133 países.⁷

A continuación, se expone el análisis del contenido de la entrevista en base a las categorías de análisis mencionadas en el apartado de metodología.

1. El departamento de comunicación interna

El Departamento de Comunicación Interna de Damm es un departamento reciente ya que se creó en el año 2016. Desde su creación, el Área de Comunicación Interna se sitúa en el Área de Comunicación y Relaciones Externas y en el Área de Marketing, a pesar de que reporta directamente tanto a la Dirección de Comunicación como a la Dirección de Recursos Humanos. Se trata de un departamento que trabaja de forma colaborativa. Vidal afirma que “comunicación interna es súper transversal” ya que se considera de las pocas áreas de la compañía que se encuentra en contacto diario con todas las áreas y sociedades de la empresa. En concreto son tres personas las que se encargan de la comunicación interna y su función principal se centra en mantener informadas a las personas de la compañía de todo lo que sucede en ellas, ya que Vidal afirma que “es nuestro primer grupo de interés como compañía”. Se centran en fidelizar al personal de la compañía y en

⁷ Fuente: Web corporativa de Damm [en línea: <https://www.dammcorporate.com/es/sobre-damm>]

mantenerlos informados de todo lo que sucede, por esa razón justifica que la responsabilidad de comunicación interna recaer en comunicación.

Sin embargo, la función del departamento durante la pandemia ha cambiado. Antes de la llegada del Covid estaban únicamente orientados en motivar a las personas y en que “hubiera un degoteo constante de información a través de los diferentes canales”. Con la llegada de la pandemia su rol “ha sido otro”. Afirma que se han centrado en aportar confianza, hacer un ejercicio de transparencia y mantener de forma constante la comunicación con las personas. En definitiva, la comunicación interna durante la pandemia “ha asumido un rol estratégico dentro de la compañía como parte de toda la gestión de crisis”. Las funciones del Director de Comunicación y de los responsables no han cambiado como tal. “La *job description* sigue siendo la misma”, sin embargo, Vidal afirma que se ha asumido un rol más estratégico y ha adquirido mayor presencia que nunca.

2. Público interno

La empresa cuenta con un público interno diferenciado. Por un lado, en la Antigua Fábrica Damm se encuentran las oficinas en las que están los trabajadores que han adaptado su trabajo al teletrabajo. Por otro lado, cuentan con los operarios de producción que ejercen sus funciones en las diferentes fábricas repartidas por todo el territorio.

3. Soportes de comunicación interna

Vidal afirma que los soportes que se utilizan en la empresa están ligados tanto a la comunicación interna como a la externa. A pesar de que existe una diferencia entre ellos, considera que los canales externos “son herramientas de trabajo para los empleados de Damm a nivel de comunicación”. Teniendo en cuenta esta consideración se destacan los soportes específicos de comunicación interna:

Damm Info: mail de comunicación interna con contenidos y mensajes más inmediatos.	Idamm Intranet de la compañía. Definida por Vidal como un diario digital.	+Damm: revista interna en versión digital que llega por correo y que se imprime como roll-up para las fábricas.	Reuniones de equipo.	Cartelería en las fábricas con mensajes creados por comunicación interna.
---	---	---	----------------------	---

Durante la pandemia no han adaptado los soportes de comunicación ya que se han seguido utilizando los mismos. Sin embargo, se han añadido algunos de acuerdo con las circunstancias:

Videocomunicados de Presidencia y Consejero Delegado.	Cartelería digital: se ha potenciado el uso de pantallas en las fábricas y áreas para garantizar “una comunicación fluida e inmediata”. Además de señalética: mensajes en forma de señales para instalar en fábricas y oficinas.
---	--

Revista especial interna en abril para los empleados, llamada Especial Covid	Agilización de reuniones para definir turnos de trabajo durante el confinamiento y potenciación del rol de los <i>managers</i> para comunicarse de forma directa con los equipos.
--	---

A raíz de la llegada de la pandemia se trabaja de forma más exhaustiva para la creación de un nuevo soporte: la aplicación de móvil. Consideran que es la forma más inmediata de llegar a los públicos internos y pretende lanzarse antes de final de año.

4. Canales de comunicación interna

Debido a la diferenciación de público interno, los mensajes lanzados por la compañía también se hacían de forma diferente dependiendo del sector al que perteneciesen los empleados.

De forma descendente la información se comunicaba por los soportes que se han señalado. Se establecieron diferencias para la forma de enviar los mensajes ya que los empleados de oficina eran notificados a través de mails, mientras que los operarios de fábrica hacían reuniones para conocer los aspectos más importantes. Desde Damm se ha potenciado la comunicación interpersonal en los canales tanto descendentes como ascendentes. Con respecto al canal ascendente y centrados en la escucha a sus públicos internos, se habilitaron personas de contacto de la compañía, en colaboración con el Área de Prevención de Riesgos Laborales, a los que los empleados podían dirigir sus dudas y consultas sobre cualquier tema. Este protocolo de contacto quedó reflejado en los soportes digitales y de cartelería situados en las fábricas. Además, en el Damm Info (mail de la compañía) los empleados podían responder si tenían algunas dudas y desde comunicación interna redirigían la duda al departamento que fuese necesario.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

La empresa empezó con el teletrabajo en el año 2019. Sin embargo, no en las mismas condiciones que durante la crisis de Covid. Esta iniciativa permitió que durante la llegada de la pandemia todos los empleados de oficina estuviesen preparados y dispusiesen de dispositivos portátiles para poder trabajar. Sin embargo, la empresa hizo una “inversión muy importante” para dotar a aquellas personas que no dispusiesen de herramientas para el teletrabajo, además de adaptar las conexiones para que los empleados pudiesen trabajar en remoto. Vidal considera la adaptación como “prioritaria” ya que se focalizó el bienestar y la salud de las personas. Se dotaron de herramientas y de cursos de formación para poder sacar el máximo partido al teletrabajo.

6. Plan de comunicación interna

En cuanto al plan de comunicación interna Vidal afirma que disponen de él, pero que durante la pandemia “se nos truncó totalmente”. Considera que han sido capaces de adaptarlo y permitir enfocarlos a adquirir un rol más estratégico que antes. Desde

comunicación interna han trabajado con una flexibilidad “absoluta y total este año”. Por ello su plan de comunicación ha variado según los intereses y necesidades de la empresa.

7. Plan de crisis

Por lo que refiere al plan de crisis afirma que Damm dispone de un plan de crisis, aunque no estaban preparados para la situación de pandemia. La responsable de comunicación afirma que desde febrero la empresa empezó a prepararse con la creación de un nuevo comité de crisis en el que comunicación interna estuvo implicada. Han adaptado el plan de crisis, pero afirma “como nos hemos tenido que adaptar en todo”.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

A pesar de que los valores corporativos no han cambiado durante la pandemia ha sido prioridad para la empresa la salud y la seguridad de las personas. Desde la compañía se ha tratado de transmitir la cultura corporativa en algunas acciones que se han desarrollado durante la pandemia. En la revista interna especial lanzada durante la época del confinamiento se realizó un video de los empleados de Damm agradeciendo el trabajo realizado por los compañeros de producción. Además, se incluyó en este especial mensajes de Presidencia y de Dirección agradeciendo el trabajo. Por otro lado, Damm contaba con un evento que se realizaba en la Antigua Fábrica de Damm llamado “Let’s Damm Together” en el que se invitaba a personas expertas en el ámbito digital. Durante la pandemia este evento se adaptó y “empezó a protagonizarse por personas de la casa”. Se convirtió el “Let’s Damm Together” en un “Damm Talks” protagonizado “por y para las personas de la casa”. Vidal afirma que esta acción “generaba un sentimiento de compañerismo y de equipo brutal.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

En cuanto a las acciones socialmente responsables hacia el público interno cabe destacar:

Herramientas físicas y de formaciones para ejercer el teletrabajo.	Adquisición masiva de mascarillas para los empleados y kits con mascarilla y gel hidroalcohólico para empleados y familias.	Medidas preventivas en fábricas con mascarillas, puntos de desinfección, EPIs y test de antígenos.	Conciliación familiar-laboral.	Flexibilidad de horarios para los empleados que teletrabajan.
--	---	--	--------------------------------	---

10. Valor de la comunicación interna

En cuanto al valor que se le otorga a la comunicación interna Vidal afirma que desde Damm la comunicación interna ha sido una herramienta imprescindible para la gestión, además de considerar que ha sido “un cambio muy importante para la comunicación en todo el país”. La responsable de comunicación considera que “ha sido fundamental tanto tener una buena estrategia como unos buenos canales de comunicación interna”. Afirma

que ha sido fundamental ante la crisis vivida ya que “se ha asumido el rol de una forma más estratégica que antes”.

4.1.8. Entrevista a Eva Inés de Diego, Directora de Comunicación Interna y Xavier González, Gerente de Comunicación Interna de CaixaBank

CaixaBank es un banco español que se centra en contribuir “al bienestar financiero de los clientes y el progreso de la sociedad”. Desde la compañía impulsan “el progreso de cada persona y contribuyen a una mejora responsable y sostenible de la sociedad”. La entidad cuenta con 51.00 empleados y 21 millones de clientes. Además, disponen de 6.300 oficinas territoriales entre las cuales se suman un total de 15.400 de cajeros automáticos.⁸

A continuación, se expone el análisis del contenido de la entrevista en base a las categorías de análisis mencionadas en el apartado de metodología.

1. El departamento de comunicación interna

En CaixaBank el Departamento de Comunicación Interna se encuentra dentro de Recursos Humanos, que depende directamente del Consejero Delegado. Debido a la fusión de CaixaBank y Bankia el Departamento de Comunicación Interna ha pasado de 9 a 12 personas. Además de la parte institucional cuentan con 15 direcciones territoriales distribuidas por toda España. En cada uno de estos ámbitos hay un equipo de Recursos Humanos y una persona que se encarga de la comunicación interna, pero De Diego afirma que funcionalmente todos dependen de Recursos Humanos y del Consejero.

En cuanto a la función destaca que tienen “una hoja de ruta” que indica en una temporalidad de dos o tres años los retos de la entidad. Actualmente cuentan con cinco retos que van desde experiencia cliente, transformación digital, cultura, rentabilidad hasta compromiso social. Las funciones como departamento se centran en conocer los retos del banco e intentar plasmarlos en “cosas concretas que ayuden a hacerlo realidad”, dar visibilidad a las personas que llevan a cabo estas acciones y reconocer el trabajo de los empleados. Como departamento se coordinan de forma transversal con todas las áreas del banco. De Diego afirma que el plan estratégico de comunicación interna habla de todas las áreas y que por ello “nos coordinamos con todas las áreas del banco y del territorio para crear planes de comunicación a medida”. A pesar de que dependen de Recursos Humanos, afirma que son transversales. En cuanto a las funciones de la Dirección de Comunicación De Diego afirma que han cambiado en lo que refiere al asesoramiento ya que considera que se ha visibilizado un valor que hasta ahora no estaba reconocido.

⁸ Fuente: Web corporativa de CaixaBank [en línea: <https://www.caixabank.com/ca/sobre-nosotros.html>]

2. Público interno

La entidad bancaria cuenta con un público diferenciado. Por un lado, está el personal de oficina y servicios corporativos que trabaja en las oficinas situadas en La Diagonal, Barcelona. Por otro lado, y repartido por todo el territorio español se encuentran las diferentes oficinas en las que trabajan los empleados que fueron considerados sector esencial durante la pandemia.

3. Soportes de comunicación interna

La Directora de Comunicación afirma que la pandemia llegó cuando se encontraban en un proceso de transformación de canales. Los utilizados previos a la pandemia han sido:

Intranet: soporte unidireccional en el que solo se publican contenidos.	Revista con periodicidad espaciada en el tiempo.	Mail.	Reuniones.	Eventos.
---	--	-------	------------	----------

Con la llegada de la pandemia no hubo una creación de soportes nuevos, pero se contó con:

Canales directivos: mails enviados a los <i>managers</i> con acciones o funciones a desarrollar para transmitir en las reuniones en cascada.	Videocomunicado del Presidente para dar ánimos. Creación de la sección “Un café con”, videollamadas en las que interactuaban los diferentes compañeros de oficina.	Encuestas de clima laboral.	Reuniones virtuales.	Videos para la gestión emocional y física.
--	--	-----------------------------	----------------------	--

Una vez pasado el confinamiento, el pasado enero se lanzó una Intranet más colaborativa en la que se podían hacer comentarios, dar “me gusta” e interactuar con las noticias publicadas.

4. Canales de comunicación interna

De Diego asegura que sus canales han sido unidireccionales durante la pandemia, pero que por ello se trabajó en la creación de una Intranet que potenciase la interacción. Se han utilizado los soportes mencionados en los que sobre todo se plasmaban mensajes que reflejaban la “necesidad de información para adaptarnos a los protocolos que se pedían, sobre productos y servicios y sobre las ayudas que ofrecía el gobierno”. Se generaron comités de crisis en todas las áreas para tomar diferentes decisiones y poder transmitirlos a las oficinas y a los servicios centrales para que conociesen como debían trabajar. Desde CaixaBank se trabajó la escucha a los públicos internos con la creación de “comités de escuchas para conocer las necesidades que tenían los diferentes ámbitos del banco y dar respuesta a ellas”.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

El teletrabajo se adaptó “de manera instintiva”. La idea del banco era, dentro del plan estratégico que acababa en 2022 instaurar esta forma de trabajo, “pero se tuvo que adaptar

en un fin de semana”. Requirió de “agilidad y rapidez” ya que la catalogan de una cuestión de supervivencia. De Diego asegura que se dio importancia a la adaptación de los trabajadores ya que no había otra forma de trabajar que no fuese virtualmente. Se hizo “foco” en las aplicaciones y en las nuevas dinámicas.

6. Plan de comunicación interna

CaixaBank cuenta con un plan de comunicación interna. El plan estratégico al que dan cobertura durante tres años de vigencia y que durante la pandemia “se construyó sobre la marcha”. Desde el banco existía un lema de cara a relaciones externas llamado “Más que Nunca” que se adaptó a nivel interno para trabajarlo con los empleados. En él se establecieron tres fases. La primera de ellas era “recolocarnos” que se basaba en un plan “de choque” durante las primeras semanas de reinversión, la segunda centrada en estabilizar una nueva realidad: nueva realidad del teletrabajo y de servicios de oficina y la última llamada “en una “nueva” normalidad”, fase en la que se encuentran actualmente. Dentro de este plan se tuvo en cuenta la parte informativa de medidas y cambios en la operativa y comunicación a todos los niveles. Se profundizó en la presencia del Consejero Delegado y su liderazgo. Se tuvieron en cuenta las acciones motivacionales y el acompañamiento de los equipos y la encuesta de clima. Se centró también en el compromiso social, el voluntariado y la parte de reconocimiento tanto a nivel interno como externo. En definitiva, el plan adaptado a la crisis contemplaba todo tipo de temas relacionados con la entidad. De Diego afirma que tener un plan estratégico ayudó a sistematizar y articular algunas cosas y trabajar de la mano de diferentes áreas, a pesar de que existe mucha improvisación para adaptarlo al día a día.

7. Plan de crisis

No cuentan con un plan de crisis específico, pero si con comités de crisis con vocales permanentes: comunicación externa, interna y secretaría general. Dependiendo de la casuística del problema se incorporan las áreas afectadas. Durante la pandemia el comité contaba con representantes de todas las áreas ya que “era un problema de todo el banco”. De Diego afirma que “tener la maquinaria en marcha ayuda a que ya sabes cómo funciona”. Por tanto, afirma que tener un comité de crisis “engrasado y que funcione es muy importante” y que, desde la entidad, por el sector que representan, lo tenían “muy por la mano”.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

Desde CaixaBank tienen claro que la cultura corporativa es primordial en comunicación interna. Por ello, valoran positivamente la creación de movimientos espontáneos durante la pandemia que reflejaban “el movimiento de compañerismo” ya que se crearon videos de soporte de los diferentes empleados de las oficinas. Desde comunicación interna se

recogió esta acción individual y se transformó en una acción institucional para “crear una corriente de energía positiva y enseñar que, pese a la adversidad y circunstancias complejas, saldrían de la situación”. Se potenciaron otras acciones motivacionales de ánimo colectivo y de orgullo de pertenencia como videos de clientes y familias, videos de los hijos de los empleados, dibujos de los empleados que “reforzaron el orgullo de pertenencia” y permitieron mostrar que “vamos todos a una y formamos parte del mismo equipo”. Afirman que en momentos como la crisis sanitaria tener una propuesta de cultura ayuda mucho. Es en estos momentos cuando se ha visto “la profesionalidad, el compañerismo, el ayudarnos, colaborar y el demostrar que hay un ADN y una forma de hacer diferente que nos caracteriza”.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

En cuanto a las acciones socialmente responsables de cara al público interno el banco tuvo en cuenta:

Reinversión de la logística de las oficinas para garantizar la seguridad con mascarillas, guantes, gel hidroalcohólico, pegatinas y metacrilatos para separar y limpieza constante.	Servicio médico Adeslas.	Videos para gestionar la parte emocional y de estrés.	Teléfono de atención psicológico.
---	--------------------------	---	-----------------------------------

10. Valor de la comunicación interna

Tanto la Directora de Comunicación interna como el responsable de comunicación interna consideran que la comunicación interna ha sido imprescindible. Han intentado “ser coherentes con lo que pedía el banco y la gente” y eso les ha otorgado autenticidad. “Ser sencillos, directos y coger esta emoción generada por las personas” ha sido primordial para ser portavoces de las decisiones de la empresa. Consideran que la pandemia ha permitido para dar visibilidad a la función estratégica de la comunicación interna y que ha permitido poner el foco “en lo auténtico”.

4.2. Análisis comparativo de casos

4.2.1. Tabla comparativa de casos

Una vez establecido el análisis caso por caso, se expone una tabla comparativa de forma global con los ítems principales extraídos de las entrevistas.

	TMB	MERCADONA	NESTLÉ	BAYER	AXA	EL CORTE INGLÉS	DAMM	CAIXABANK
Ubicación C. Interna	Depto. Comunicación.	No hay Depto. de Comunicación Interna.	Depto. Comunicación.	Depto. Comunicación y Asuntos Corporativos.	Depto. de Personas, Organización y Cultura. Concretamente dentro del área "Cultura, Talento Organizativo y Experiencia Empleado".	Depto. Comunicación.	Depto. Comunicación y Relaciones Externas. Reporta a RRHH y Dirección	Depto. Recursos Humanos.
Relación con otros Deptos.	Sí. Coordinación con Recursos Humanos.	No tiene relación ya que no existe el departamento como tal.	Sí. Coordinación con Recursos Humanos.	Sí. Coordinación con Recursos Humanos.	Sí. Coordinación con el Depto. de Comunicación Externa, de Redes Sociales y de RSC.	Sí. Coordinación con el Depto. de Marketing, de Recursos Humanos, de Sistemas de la Información y otros.	Sí. Depto. transversal que se coordina con todas las áreas y sociedades de la empresa.	Sí. Se coordina de forma transversal con todas las áreas del banco y de las oficinas.
Diferente público interno	Sí. Conductores de autobús y metro, agentes de atención en estaciones de metro y empleados de oficina.	Sí, aunque existe predominio de público que trabaja en supermercado.	Sí. De oficina, de área de producción y de logística.	Sí. De oficina y público de área de producción.	No existe diferenciación en su público interno ya que sus empleados trabajan en oficinas.	Sí. De oficina, público interno considerado "servicio esencial" durante la pandemia (área de supermercado) y en ERTE durante la pandemia al no ser "sector esencial".	Sí. Diferenciado ya que hay empleados en oficinas y operarios en el área de producción en las diferentes fábricas Damm.	Sí. Servicios corporativos y público considerado "sector esencial" trabajando en las oficinas repartidas por el territorio.
Nuevos soportes	Sí. Cabecera InfoCovid, canal en Intranet, Webinars e incorporación de Teams.	No. Utilización de los mismos soportes. Único cambio, virtualidad de reuniones.	Sí. Worldplace, Newsletter InfoCovid, reuniones online y presencial BeBox, Teams y cartas de la Dirección General.	Sí. Pantallas en los centros de producción, cartas del Director y encuestas de satisfacción.	Sí. Videocomunicados, reuniones con el comité ejecutivo, Newsletter, potenciación de Yammer, digitalización, buzón de comunicación interna y de Wellness y ampliación de encuestas a los empleados.	Sí. Megafonía dirigida a los empleados, aumento de la potencialidad de Yammer y Teams y teléfono para gestión de dudas.	Sí. Videocomunicados aumento de cartelería en fábricas, digitalización, aparición de señalética, reuniones presenciales y lanzamiento de revista especial Covid en abril.	Sí. Canales directivos, video-comunicados de Presidencia, reuniones, vídeos explicativos y encuestas.
Aumento del <i>feedback</i>	Sí. Habilitación canal especial en Intranet para comunicación ascendente. Chat en Webinars para solventar dudas.	No. El canal ascendente se trabaja de igual modo con los empleados: de empleado base a coordinador de tienda.	Sí. Chat en Worldplace, encuestas al colectivo de oficina preguntas y respuestas habilitadas en las reuniones.	Sí. Reuniones con preguntas y respuestas, apartado en Intranet para preguntas y respuestas, mail y encuesta.	Sí. Se ha puesto el foco en conocer la situación de los empleados a través de los canales habilitados en los soportes. Han dado importancia a las conversaciones con el público interno y a las encuestas.	Sí. Potenciaron los mensajes ascendentes y descendentes y se gestionaban dudas en el apartado de la Intranet "habla con ECI" y en el correo electrónico.	Sí. Se ha potenciado la comunicación interpersonal. Se han facilitado personas de contacto con las que los empleados se comunicaban en caso de dudas, además de poder contestar por mail.	Sí. Se crearon comités de escucha para conocer las diferentes situaciones.
Plan Com. Interna	Sí. PERC. No sufrirá grandes cambios, pero sí adaptaciones.	No. <i>Inputs</i> sobre comunicación interna.	Sí, gestionado con alineación a la Dirección General.	Sí. Catalogado de "muy ligado al plan de comunicación normal".	Sí, Plan de Comunicación Interna global adaptado a las circunstancias. Durante la pandemia se creó un nuevo plan llamado "Lejos, pero cerca".	Sí. Se han adaptado algunos aspectos a raíz de la pandemia.	Sí, aunque la entrevistada considera que "se truncó totalmente" con la pandemia.	Sí, 3 años de vigencia. Durante la pandemia se creó "Más que nunca.
Teletrabajo	Sí. 1100 empleados fueron enviados a teletrabajar.	La gran mayoría de empleados no, solo se usó para los directivos.	Sí, para los empleados de oficina.	Sí, para los empleados de oficina.	Sí, todos teletrabajaron, a pesar de que antes de la pandemia un 60% ya lo hacía.	Sí, pero no todo el personal. Muchos tuvieron que seguir de forma presencial.	Sí, se llevaba a cabo desde 2019, aunque no en las mismas condiciones que actualmente.	Sí, para los empleados de oficina.

	TMB	MERCADONA	NESTLÉ	BAYER	AXA	EL CORTE INGLÉS	DAMM	CAIXABANK
Plan crisis	No interno, sí global. En revisión por la pandemia.	No, disponen de planes generales con aplicaciones de crisis.	Sí, disponen de manual de crisis.	Sí.	No cuentan con plan de crisis, pero si con comités que realizan "postmortem" cuando la crisis ha finalizado.	Sí, aunque durante la pandemia la entrevistada asegura que trabajaron "sobre la marcha".	Sí, además de la creación de un nuevo comité que contaba con la presencia de comunicación interna.	No plan de crisis, si comités de crisis con vocales permanentes.
Refuerzo cultura corporativa	Refuerzo reconocimiento de los empleados.	Aumento del sentimiento de equipo, pero sin realizar cambios o acciones específicas.	Sí. Aumento del sentimiento de pertenencia y valoración de "estar cerca".	Sí. Refuerzo del sentido de esencialidad.	Sí. La entrevistada considera que se ha priorizado la creación del vínculo con los empleados y que ello se demuestra en los resultados de las encuestas.	Sí. Refuerzo de acciones que potenciaban la transmisión de la cultura y el sentido de pertenencia a la empresa (megafonía, y campaña "ECI se mueve por ti").	Sí. Prioridad la salud y seguridad de las personas. Acciones para reforzar la cultura corporativa como videos de los empleados, mensajes de presidencia y dirección y un evento llamado "Damm Talks".	Sí. Movimientos esporádicos y potenciación de acciones motivacionales para reforzar el orgullo de pertenencia.
RSC interna	Sí. Seguridad de los empleados en sus puestos de trabajo.	Sí. Seguridad y atención de los empleados en sus puestos de trabajo y flexibilidad de horarios.	Sí. Seguridad empleados, atención médica y psicológica, bonificaciones, kits, equipación materiales de trabajo y adaptación ticket restaurante.	Sí. Seguridad empleados en sus puestos de trabajo, atención médica y psicológica, herramientas para realizar su trabajo, kits y encuestas de	Sí. Facilitación de herramientas y soportes para adaptarse al teletrabajo. Sesiones de apoyo psicológico, médico, coaching, deporte y cocina (algunos extensibles a los familiares). Descuentos para los empleados y kits de reforestación para empleados y familias.	Sí. Seguridad de los empleados en sus puestos de trabajo, atención médica y facilitación de herramientas y soportes para la adaptación al teletrabajo.	Sí. Seguridad de los empleados en sus puestos de trabajo, herramientas y para los empleados y kits de mascarillas y geles para empleados y familiares. Conciliación familiar y laboral y flexibilidad de horarios y lanzamiento de revista especial Covid en abril.	Sí. Orientada a la seguridad de los empleados en sus puestos de trabajo, servicio médico, videos de ayuda emocional y teléfono de atención psicológica.
Liderazgo Directivos	Sí. Capitanía del Consejero Delegado en acciones de la compañía.	No se muestran evidencias.	Sí. El Director de la compañía ha mostrado su apoyo con cartas firmadas con mensajes personales y emocionales.	Sí. El Director de la compañía envió cartas para reforzar el ánimo de sus empleados.	Sí. Reuniones con el comité ejecutivo y videollamadas con la CEO de la organización y el conjunto de empleados.	No se muestran evidencias.	Sí. Mensajes y vídeo comunicados de presidencia y del Consejero Delegado.	Sí. Vídeo comunicados de Presidencia y Dirección. "Un café Con" para visibilizar a los directivos.
Valor Com. Interna	El entrevistado considera aumento del valor y posicionamiento de la comunicación interna durante la pandemia.	El entrevistado considera que la comunicación interna ha dotado de tranquilidad y apoyo a los empleados.	La entrevistada considera que la comunicación interna ha dotado de tranquilidad y apoyo a los empleados.	El entrevistado considera que la comunicación interna ha sido fundamental para integrar a los equipos y adquirir mayor presencia en las plantas de producción.	La entrevistada considera que la comunicación interna ha adquirido una relevancia especial para la empresa y se ha puesto de relieve la importancia y la transversalidad de la misma.	La entrevistada considera que la comunicación interna ha sido fundamental porque ha tenido "vocación de servicio" y ha trabajado "tendiendo puentes" entre la organización.	La entrevistada considera que ha sido imprescindible para la gestión de la organización, tanto disponer de una buena estrategia como de unos buenos canales de comunicación interna.	Los entrevistados consideraron que la comunicación fue imprescindible porque permitió dar visibilidad a la función estratégica de la comunicación interna.

4.2.2. Análisis comparativo de casos

Una vez establecida la tabla comparativa en la que se exponen los ítems principales en las empresas y conocido el análisis de los estudios de casos concretos, se pretende establecer, siguiendo las categorías de análisis expuestas en el apartado de la metodología, un análisis comparativo con el objetivo de extraer los patrones comunes y diferenciadores entre las empresas analizadas.

1. El Departamento de Comunicación Interna:

Teniendo en cuenta las diferentes empresas analizadas, la gran mayoría de ellas coincide en que el Departamento de Comunicación Interna se encuentra dentro del Departamento de Comunicación en las organizaciones. Sin embargo, existen dos empresas (AXA y CaixaBank) en las que el Departamento de Comunicación Interna está integrado en el Departamento de Recursos Humanos. Además, cabe destacar que Mercadona no dispone de un Departamento de Comunicación específicamente Interno, sino de herramientas de transmisión de comunicación interna. Otro de los patrones comúnmente repetido entre las empresas es que el Departamento de Comunicación Interna se coordina de forma directa con el Departamento de Recursos Humanos e incluso en la gran mayoría de las organizaciones el Departamento de Comunicación Interna es considerado como transversal, ya que está en comunicación directa con las diferentes áreas o departamentos de la organización.

En cuanto a las funciones del departamento, después de las entrevistas realizadas se puede establecer un patrón de ideas que se repiten. A pesar de que cada organización gestiona la comunicación interna en base a sus necesidades, algunas de las funciones más mencionadas que persigue el departamento de comunicación interna han sido la alineación de los objetivos con los empleados, la transmisión de información a empleados, el soporte a iniciativas de la compañía, acompañamiento de la organización y la cultura corporativa y la gestión de planes de comunicación para la compañía. Se encuentra otro patrón que es repetido por las organizaciones y es que, los entrevistados y entrevistadas han considerado que, en términos generales, las funciones asignadas al Director de Comunicación no han cambiado durante la pandemia, sino que han adaptado las estrategias o los mensajes acorde a la situación actual, además catalogan la función de la dirección de comunicación como más relevante y estratégica durante la pandemia.

2. Público interno

Sobre el público interno se encuentran diferenciaciones entre las empresas. Cabe destacar que todas las entrevistadas han diferenciado a su público dependiendo del lugar de trabajo que ocupasen para focalizar en unos mensajes o canales específicos en el caso de requerirlos. Se encuentra mayoritariamente público de oficina, aunque con diferentes

volúmenes de empleados, que ha tenido que teletrabajar durante la pandemia. Por otro lado, TMB, Mercadona, Nestlé, Bayer, El Corte Inglés, Damm y CaixaBank, han contado con público considerado como sector esencial por lo que han tenido que ejercer sus funciones en sus puestos habituales de trabajo. Se destaca que solo El Corte Inglés ha mencionado durante la entrevista tener público interno en ERTE.

3. Soportes de comunicación interna

En cuanto a los soportes utilizados por las empresas para comunicarse con los empleados encontramos ciertas distinciones. Como punto en común cabe señalar que todas las empresas entrevistadas han adaptado, de algún modo u otro, sus comunicaciones a nivel digital, bien sea por reuniones entre los directivos, como es el caso de Mercadona, o por reuniones entre empleados o videoconferencias, como han hecho todas las empresas entrevistadas.

Cabe destacar que ha habido una tendencia al alza en cuanto a la creación de nuevos soportes durante la época de la pandemia por parte de las empresas. Uno de los patrones que se ha repetido con frecuencia es la creación de revistas, cabeceras digitales o adaptaciones de las Intranets para publicar información únicamente orientada a Covid. Por otro lado, otro de los patrones comunes en casi todas las empresas es el liderazgo adquirido por la presidencia de las empresas o los respectivos consejeros delegados que se han mostrado participativos e implicados con los empleados a través de videocomunicados o cartas enviadas de forma personal.

Las empresas con plantas de producción (Nestlé, Bayer, Damm) presentan un patrón común y es la presencialidad de las reuniones, además de los soportes como cartelería, cartelería digital o cartas dirigidas a esos empleados. Cabe destacar que otra de las ideas repetidas entre las empresas (Nestlé, Bayer, Axa y CaixaBank) ha sido la realización de encuestas de satisfacción, orientadas al público que teletrabaja, para conocer la situación de los empleados.

4. Canales de comunicación

En cuanto a los canales de comunicación existe una tendencia de focalización en los canales verticales descendentes. Todas las empresas analizadas han sido conscientes de la diferenciación de sus públicos y han dirigido los mensajes de forma descendente a través de los diferentes soportes, clasificándolos dependiendo del público de la empresa al que iban dirigido. Por otro lado, cabe destacar que la mayoría ha prestado especial atención a sus públicos internos en materia de canales ascendentes. Existe un elemento común y es que las empresas han contado con canales en sus Intranets, en espacios en los webinars o reuniones, o bien encuestas o comités de escucha con el objetivo de conocer la opinión y la situación de los empleados durante la situación de pandemia. Como

elemento destacable, Mercadona ha seguido utilizando sus canales de comunicación tanto descendentes como ascendentes sin variar el *feedback* en materia de nuevos soportes. Además, otro de los aspectos que se han encontrado en común entre las empresas que disponen de planta de producción es que la comunicación con esos públicos se producía de forma presencial y los canales ascendentes se trabajaban, comúnmente, de ese mismo modo.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

De las entrevistas analizadas se extrae que todas las empresas, en mayor o menor medida, han tenido que adaptarse al teletrabajo. Como elemento destacable cabe señalar que todas las empresas exceptuando Mercadona, según las entrevistas, destacaron que antes de que el Gobierno decretase el teletrabajo de forma oficial, hicieron pruebas para realizarlo y comprobar que funcionaba correctamente. Cabe añadir que el conjunto de empresas analizadas ha dotado a sus empleados de herramientas y soportes necesarios para el teletrabajo bien sea con ordenadores portátiles, permitiendo la conexión en remoto con la organización o con cursos y formaciones para aprender a adaptarse a esta nueva forma de trabajar.

El conjunto de las empresas que ha contado con el teletrabajo durante la pandemia coincide en que se han potenciado la transmisión de los mensajes de forma clara y concisa para facilitar el trabajo. Además, de las entrevistas se extrae que las empresas coinciden en que a pesar de que fue difícil la adaptación en un primer momento, han encontrado ventajas ya que se pueden conectar más personas a las videollamadas y se han mejorado las calidades de las mismas. Se han encontrado diferencias sobre cómo las organizaciones avisaron a sus empleados de que pasaban al teletrabajo y es que, dependiendo de la organización y de la diferenciación de sus públicos, algunas optaron por realizarlo vía mail, mientras que otras por la propia Intranet o a través de los propios *managers*.

Además, cabe añadir que AXA y Damm ya venían aplicando el teletrabajo en su gestión habitual, mientras que CaixaBank se planteaba incorporarlo en unos años vista. Sin embargo, coinciden en que la planificación que tenían, nada ha tenido que ver con la obligación forzosa de aplicar el teletrabajo.

6. Plan de comunicación interna

En cuanto al plan de comunicación interna se puede establecer un patrón común entre las empresas y es que todas las entrevistadas, excepto Mercadona, cuentan con un plan de comunicación específicamente interno. Una vez sabido esto, cabe destacar que AXA y CaixaBank realizaron un plan específico para la época del confinamiento. Por su parte, el resto de las empresas ha asegurado que el plan de comunicación interna está muy ligado

y alineado a la dirección general y, además, todos han contemplado que se realizarían adaptaciones en base a la pandemia.

7. Plan de crisis

Tomando como referencia el plan de comunicación de crisis se encuentran diferenciaciones en el conjunto de las empresas. De ese modo se puede afirmar que no existe un patrón común entre ellas. Por un lado, TMB, Nestlé, Bayer, El Corte Inglés y Damm cuentan con plan de comunicación de crisis. Las empresas coinciden en que pese a tener plan de crisis no estaban preparados para este escenario. Por otro lado, Mercadona no dispone de plan de crisis, pero sí de planes generales que cuentan con *inputs* de crisis. Por último, tanto AXA como CaixaBank coinciden en que no disponen de plan de comunicación de crisis, pero si con comités que evalúan la crisis. Por su parte, AXA cuenta con un comité que evalúa la crisis una vez pasada, mientras que CaixaBank cuenta con comités con vocales permanentes independientemente del tipo de crisis que se trate.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

Con el objetivo de conocer si la comunicación interna ha sido un vehículo de transmisión de los intangibles y, específicamente, si la cultura corporativa se ha transmitido o reforzado durante la situación de pandemia, se preguntó a los entrevistados acerca de esta idea. Se puede establecer un patrón común entre todas las empresas y es que han asegurado que una de las funciones principales de la comunicación interna durante la pandemia ha sido el refuerzo de la cultura corporativa en su gestión. Ya sea por mensajes que ha lanzado la propia organización o por iniciativas que han tenido los empleados, la cultura de cada organización ha adquirido más presencia en las empresas y, sobre todo, se ha potenciado el sentimiento de pertenencia y la idea de equipo en todas las compañías.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

Uno de los elementos que ha caracterizado las entrevistas han sido las acciones socialmente responsables dirigida hacia los empleados. Todas las empresas coinciden en que han facilitado y asegurado el trabajo a sus empleados. Esto se justifica con las acciones socialmente responsables orientadas a la seguridad de los empleados en sus puestos de trabajo ya que todas aquellas que han tenido que seguir ejerciendo la presencialidad han dotado a sus públicos internos con todos los elementos que requerían.

Por otro lado, las empresas que se han dedicado al teletrabajo han dotado a sus públicos internos de los soportes y de las formaciones necesarias para facilitarles la adaptación y seguir ejerciendo su labor. Por otro lado, todas ellas han ofrecido a sus empleados servicios de salud y apoyo psicológico para complementar el acompañamiento a los empleados y familiares en la situación más crítica de la pandemia. Cabe destacar que han sido varias las empresas que han ido más allá de las acciones centradas en la salud o en

los soportes y formaciones y que han centrado sus acciones responsables en aspectos más emotivos o personales. Algunos ejemplos son los kits de alimentación para empleados del área de logística de Nestlé, kits de mascarillas y geles para familiares y empleados (Nestlé, Bayer, AXA, Damm) o cursos, kits o descuentos relacionados con el deporte, el medioambiente o la propia nutrición (Nestlé, Bayer, AXA y Damm).

10. Valor de la comunicación interna

A través de las entrevistas realizadas se extrae una respuesta compartida entre los entrevistados. Las organizaciones han considerado que la comunicación interna ha adquirido mayor relevancia, protagonismo y valor durante la época de la pandemia. Los entrevistados han coincidido en que, aunque antes de la pandemia era importante, esta situación ha permitido que se ponga en el centro y que lidere las acciones y estrategias de la compañía.

Se destacan expresiones usadas por los entrevistados para referirse a la comunicación interna y a su actuación durante la pandemia tales como que “ha recibido un aumento de valor y posicionamiento” (TMB), que “ha dado tranquilidad y apoyo a los empleados” (Mercadona), que “ha sido imprescindible y el éxito del trabajo” (Nestlé), que “ha sido fundamental para integrar a los equipos” (Bayer), que “se ha señalado la importancia de la transversalidad de la comunicación interna” (AXA), “se destaca la vocación de servicio y su función de tender de puentes” (El Corte Inglés), que “ha sido imprescindible tanto por la estrategia como por los canales” (Damm) e “imprescindible por la visibilidad que ha otorgado la comunicación interna a la estrategia de la organización” (CaixaBank).

4.3. Análisis del panel de expertos

Con el objetivo de completar el estudio de casos realizado y siguiendo el modelo de triangulación de Yin mencionado en el apartado de metodología, se pretende exponer el análisis del tercer punto del estudio. Este consiste, principalmente, en las respuestas de los expertos en la materia, con el objetivo de comparar los datos obtenidos en las entrevistas a las empresas con la información que ofrecen los expertos en el fenómeno analizado. En este punto se expone el análisis de las entrevistas realizadas al panel de expertos. Se trata de cuatro entrevistas realizadas a Jordi Cara, Arantza Danés, Ana María Enrique y Jordi Morató, profesores de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona expertos en comunicación corporativa.

Durante las entrevistas se han abordado los temas estrechamente ligados a la gestión de la comunicación interna y, sobre todo, centrada en la época de pandemia con el objetivo de conocer las recomendaciones o ideales por parte de los expertos en la materia. Se

expone un análisis conjunto de las entrevistas en base a las categorías de análisis anteriormente mencionadas que permitirá, más adelante, extraer las conclusiones finales de la investigación.

1. El Departamento de comunicación interna

Por lo que refiere al Departamento de Comunicación Interna los expertos coinciden en su respuesta y es que consideran que el ideal en comunicación es que el Departamento de Comunicación Interna se encuentre dentro del Departamento de Comunicación. Es importante considerar que tal como apuntan los expertos, cada empresa tiene una forma de estructurarse y de gestionar sus recursos, sin embargo, el ideal es que el Departamento de Comunicación Interna dependa del Área de Comunicación y que este reporte directamente a la Dirección de la Compañía. Cabe señalar que Morató y Enrique coinciden en la importancia de que la comunicación tenga un enfoque integral y se relacione con todas las áreas de la organización. Es cierto que señalan que, en el caso de no poder ser así, la mejor opción es que comunicación interna se encuentre en el Área de Recursos Humanos, situación que sucede a menudo en muchas compañías. Danés señala que sería primordial que el Departamento se llamase Relaciones Humanas, ya que es encargado de gestionar la relaciones entre las personas y no debería estar orientado a tratar a las personas como recursos. Teniendo en cuenta esta consideración, los expertos coinciden en que lo importante es que la comunicación sea “holística, fluida, que tenga estructuras y normas”. Cara afirma que no es tan importante en qué departamento se encuentra, sino cómo se gestiona y estructura la comunicación interna. Además, los expertos no priorizan sobre el número de personas que deberían formar parte del Departamento de Comunicación Interna, sino que se establezcan de forma correcta las necesidades de la organización y se trabaje con un personal adecuado en base a ellas.

En cuanto a las funciones del departamento se pueden establecer tres funciones en las que los expertos coinciden. Estas serían: una función operativa o informativa que se centre en la transmisión de mensajes formales para que los empleados conozcan lo que sucede en la empresa, sus labores y tareas y para ello usar canales descendentes unidireccionales; una función motivacional o emocional para gestionar la parte relacional y que establece vínculos entre los empleados. Los expertos consideran que es importante generar confianza en los públicos internos, que estos conozcan la cultura y los valores empresariales y que los sientan como suyos. Por último, una función formativa, Enrique apuesta por que el Departamento de Comunicación Interna debe ser el encargado de potenciar el talento de los empleados y formarlos asiduamente. Considera que la comunicación interna es fundamental para que los empleados puedan crecer profesionalmente dentro de la compañía.

En definitiva, consideran que el Departamento de Comunicación Interna debe estar estrechamente coordinado con otros departamentos. Cara afirma que la principal área con el que debe coordinarse es con el Departamento de Comunicación, ya que los mensajes deben ser coherentes de cara a lo externo e interno de la organización. Así mismo, consideran fundamental la coordinación con los departamentos ya que Morató sitúa la comunicación interna como “el corazón de la empresa”. Se destaca que los expertos afirman que el Departamento de Recursos/Relaciones Humanas debe estar estrechamente relacionado con el Departamento de Comunicación Interna. Danés afirma que es importante que la comunicación esté “muy en contacto” con Relaciones Humanas ya que “se dedica a gestionar lo que ocurre a nivel de las personas”. Por su parte, Enrique pone el foco en la importancia de la transversalidad de la comunicación desde una posición superior que los otros departamentos ya que “desde esa visión más holística consigue que se deshagan todos los mensajes y diluyan a todos los rincones de la organización”.

En cuanto a las funciones del Director de Comunicación los expertos coinciden en que, a pesar de que sus funciones no van a cambiar, deben tenerse más en cuenta y adaptarse a la situación actual. Aseguran que la pandemia ha puesto de relieve la importancia de la comunicación y que por ello el Director de Comunicación se integrará más en las estrategias globales de la empresa y potenciará o pondrá de relevancia los atributos que ya debía tener.

2. Público interno

Teniendo en cuenta que las empresas cuentan con diferente público interno, Cara aporta una nomenclatura del mundo anglosajón: *blue collar* y *white collar*, para referirse al público de producción y al de oficina, respectivamente. Asegura que la forma de comunicación interna debe ser igual que la externa. Es decir, apuesta por la diferenciación de los públicos internos de la misma forma que se hace con los externos, entendiendo que cada uno tiene una necesidad. Considera que cada público tiene unas necesidades y características comunes pero que esta doble vertiente no implica que la comunicación deba ser diferente al 100%. Asegura que “tenemos que transmitir unos mismos valores y una misma estrategia, adaptándolos a los canales y necesidades de cada público”. En términos generales, los expertos coinciden que el público interno de la empresa debe situarse en el foco. Para Morató es imprescindible que esta nueva situación, que codifica de crónica y que cataloga como “comunicación de incertidumbre”, debe trabajarse en las empresas para abordar la incertidumbre en los públicos internos. Danés afirma que en esta situación se ha entendido que unos públicos satisfechos con la experiencia empresarial son la base, pero sobre todo “el público interno es básico porque los empleados son los mejores embajadores de marca”. Enrique por su parte considera que los públicos internos de la empresa se han convertido en los *stakeholders* principales de

la compañía. Considera que en momentos de crisis “hay que situar a las personas en el centro”, pero afirma que en la época de pandemia los empleados lo han necesitado más que nunca.

3. Soportes de comunicación interna

Atendiendo a los soportes, Cara asegura que no es tan importante el soporte, sino la estrategia que se sigue detrás de este. Sin embargo, señala que los más usados suelen ser el *mail* y las reuniones de forma descendente y el buzón de sugerencias o las aplicaciones para comunicarse de forma ascendente. Asegura que con la llegada de la pandemia se ha traducido a la digitalización de los canales y las empresas han apostado por herramientas de redes sociales corporativas a las que otorgan mayor importancia actualmente. Por su parte Danés es partidaria de todos aquellos soportes que puedan incluirse en el teléfono móvil. Considera que la Intranet en el ordenador “está un poco obsoleta” y pone el foco en la idea que todos los empleados suelen disponer de dispositivo móvil. Por ello apunta que las aplicaciones de empresa y la mensajería que llega al teléfono móvil son los soportes más útiles para la comunicación. Destaca que deben usarse siempre respetando los horarios de trabajo.

Enrique es partidaria de que deben existir diferentes tipos de soportes y que deben adaptarse a las circunstancias. Considera que lo digital es importante, así pues, apunta por el *mail*, el *mailing*, la mensajería instantánea, las aplicaciones de trabajo colaborativo, los eventos, las reuniones y las revistas internas. Asegura que la Intranet es un soporte importante si se usa de forma participativa y añade las redes sociales internas como imprescindibles en la comunicación de la empresa. Considera que elementos clásicos como el buzón de sugerencias pueden adaptarse para facilitar la comunicación ascendente y conocer las opiniones de los empleados. Finalmente, Morató considera que el mejor soporte es la presencialidad. Aun así, apuesta por aquellos formatos bidireccionales que permiten el trato humano de una forma más amplia como las entrevistas y las reuniones. Considera que no existe un canal ideal, pero la importancia radica en “utilizarlos bien en cada momento y utilizar varios para poder hacer llegar nuestros mensajes de manera eficiente”.

4. Canales de comunicación

Los expertos en comunicación coinciden en que es necesario establecer canales descendentes, ascendentes y horizontales. Son partidarios de establecer una estrategia que presente, por un lado, los mensajes enviados por la empresa y, por otro, que potencie la escucha de los públicos internos. Por ello, aseguran que se requieren de canales de comunicación descendente que se centren en mensajes de tipo informativo, racionales y con la información centrada en aspectos más operativos. Sitúan la importancia en los canales descendentes y en los mensajes enviados por las estructuras piramidales que

buscan la propia eficiencia de las acciones empresariales. Por otro lado, aseguran que se requieren de canales ascendentes. Enrique asegura que en estos momentos es importantísimo el *feedback* con los empleados. Los expertos coinciden que es importante que los empleados se sientan cerca de sus superiores y se potencie la participación de los empleados. Así mismo, consideran que es necesario que haya canales de comunicación horizontales que permitan que los empleados se comuniquen entre ellos. Cara asegura que lo que hay que buscar es “una comunicación mixta” que combine tanto canales ascendentes como descendentes y por su parte Morató afirma que cada vez debe estar más presente la comunicación transversal. A estas ideas Enrique afirma que “ahora más que nunca es necesario el binomio descendente-ascendente”.

5. Adaptación al cambio: teletrabajo

Los expertos coinciden en la rapidez con la que se han tenido que adaptar los empleados y aseguran que, a pesar de ser una forma de trabajar cómoda, puede tener implicaciones negativas para los empleados. Afirman que no existen horarios y que es mucho más difícil desvincularse de los problemas personales si no se deja de trabajar en el “área íntima”, como la define Enrique. Morató cataloga esta adaptación como un reto para las empresas y sitúa el foco en el refuerzo de la difusión de mensajes y en la obtención del *feedback* de los empleados. Los expertos aseguran que es primordial que las empresas otorguen importancia a sus empleados y a esta nueva adaptación. Cara y Morató ponen el foco en la importancia de las relaciones sociales dentro de esta nueva forma de trabajar. Cara asegura que “es importante que alguien se plantee si el sentimiento de pertenencia a una empresa es tan grande o tan fácil cuando trabajas desde casa”. Por su parte, asegura que es importante que las empresas establezcan funciones más sociales y no únicamente unidas al trabajo. Morató coincide en que es importante que en esta situación los públicos internos no se sientan abandonados o asilados, además de otorgar ayudas desde un punto de vista emocional “más que en una situación de normalidad”. Ambos consideran que es importante realizar encuestas de satisfacción para monitorizar el nivel de satisfacción. Además, son partidarios de que deberían potenciarse los canales de comunicación informales para sustituir los espacios de informalidad que se tienen de forma física en las empresas. Danés se une a esta idea ya que considera que en esta situación es importante “chequear la parte personal de las personas y establecer unos vínculos de confianza y afecto”.

Enrique establece tres pilares fundamentales para trabajar en esta nueva adaptación: la paciencia, la flexibilidad y la formación. En cuanto a la paciencia asegura que “todos hemos sido nuevos” y hay que cultivar esta adaptación y este nuevo aprendizaje. Sobre la flexibilidad asegura que hay que respetar las limitaciones de las personas y su adaptación. Y sobre la formación es importante que la empresa “de claves y

herramientas”, desde cursos hasta soportes en caso de no tenerlos. En definitiva, Danés asegura que la importancia de esta adaptación al cambio se encuentra en aquellas empresas que se han dado cuenta que necesitar otorgar mayor protagonismo a sus públicos internos. Cataloga de exitosas aquellas que han sabido escucharlos y estar cerca de ellos en momentos en los que cada empleado vivía unas circunstancias diferentes y complejas en su hogar.

6. Plan de comunicación interna

Respecto al plan de comunicación interna existen opiniones dispares. Por un lado, Morató considera que no es tan necesario que exista un plan de comunicación específicamente interno, sino que exista un plan de comunicación global que contemple directrices, estrategias y acciones de comunicación interna. Además, asegura que la planificación debe ser general para la globalidad de la empresa. Por otro lado, Cara establece que dependerá de los recursos de la empresa. Considera que es esencial que exista un plan de comunicación global que contenga directrices de comunicación interna, pero que, si la empresa dispone de recursos y puede elaborarlo, que contemple un plan de comunicación interna “que cuelgue o dependa” del global. Así mismo Enrique coincide con la idea aportada ya que es partidaria de que siempre que se tenga la posibilidad se elabore un plan de comunicación específicamente interno ya que considera que de este modo “se ahondará más y se incidirá más en el área”. Sin embargo, afirma que, si no se puede disponer de plan de comunicación interna, es necesario que algunas estrategias o acciones formen parte del plan estratégico global porque considera que la comunicación interna “es un área que ya no se puede abandonar”. Danés por su parte asegura que “igual que se tiene plan de comunicación externa, debemos tener un plan de comunicación interna” ya que existen objetivos y necesidades diferenciadas según los públicos. Además, añade que debe trabajarse por una persona especialista en comunicación interna que dependa del Director de Comunicación y que trabaje con relaciones humanas.

En lo que coinciden los expertos es que sea cual sea el plan debe adaptarse, no solo motivado por la pandemia, sino de forma asidua. Danés asegura que “la pandemia exige que los planes se ajusten a la nueva realidad” mientras que Enrique afirma que, si ya se adaptan los planes estando en una situación normal, con todos los nuevos aprendizajes que ha traído la pandemia es importante que se transforme, se cambie, se adapte y se actualice. Morató coincide con que la situación actual implica cambios inminentes, por lo que es imposible realizar planes de comunicación a más de un año vista. Por su parte Cara considera que es importante hacer recomendaciones o directrices sobre la situación determinada y asegura que si se hacen cambios que van a perdurar, deben quedar reflejados en el plan.

7. Plan de crisis

Respecto a si las empresas deben tener o no plan de crisis existen opiniones dispares. Morató no considera que sea importante un plan de crisis como tal, ya que considera que “la tendencia es cada vez más incorporar esos aspectos del plan de comunicación de crisis al plan de comunicación global de la organización”. Por otro lado, Cara afirma que, si la empresa tiene grandes dimensiones y puede permitírselo, es esencial que disponga de plan de comunicación de crisis, aunque afirma que dependerá del sector en el que se trabaje ya que afirma que hay negocios más susceptibles a tener crisis de forma más constante. Danés coincide con la idea de la importancia de un manual de crisis ya que asegura que, sino las empresas se convierten en reactivas, no proactivas. Por ello apuesta por un manual escrito, trabajado y consensuado que contemple estrategias en base a la crisis.

Por su parte, Enrique considera que es recomendable disponer de plan de crisis, “aunque sea un manual de comunicación que nos permita establecer diferentes escenarios que podamos proveer y trabajar en plantillas que nos ayuden a confeccionar algunos mensajes”. El problema que sitúa es que las empresas toman conciencia de ello cuando atraviesan una crisis. Asegura que es muy importante en comunicación interna ya que muchos conflictos que se generan se fomentan en una comunicación interna que no se ha transmitido de forma adecuada.

Pese a las diferentes consideraciones, los expertos coinciden en que ante una crisis la empresa debe ser proactiva y sobre todo centrar su atención en los canales y en los mensajes que se transmiten, tanto de carácter institucional como de carácter emocional.

8. La comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles

Los especialistas en comunicación corporativa consideran que la comunicación interna es fundamental para transmitir los valores y la cultura corporativa de la empresa. Además, a lo largo de las entrevistas, ponen el foco en el sentido de pertenencia hacia la empresa por parte de los empleados. Para los expertos existen algunas piezas clave en esta transmisión de los intangibles. Cara asegura que, de puertas hacia dentro, la gestión y comunicación de estos intangibles es clave y “debería ser así tanto con pandemia como con sin ella”. Considera que debe haber un refuerzo de los valores y de la cultura con el objetivo de “que no se pierda o se diluya” en la situación actual en la que hay una desvinculación con los puestos de trabajo. Coincidiendo con estas ideas Enrique afirma que incluso antes de la pandemia uno de los objetivos o retos a reforzar era la comunicación interna como vehículo de transmisión de los intangibles. Por su parte considera que la comunicación interna es idónea para trabajar la cultura organizacional y alinear los objetivos empresariales con los de los empleados. Asegura que es importante y que se trabaje desde comunicación interna el mantener a los equipos unidos. Con estas ideas coincide Danés y es que pone el foco sobre la importancia de mantener al público

interno integrado, escuchado y sobre todo de transmitir la misión, visión y los valores a los públicos internos ya que considera que la empresa “debe hacer soñar” a sus empleados y debe cuidarlos, igual o más que a sus públicos externos.

Enrique añade que la identidad es imprescindible ya que los trabajadores son puntos de contactos con clientes y deben conocer todo acerca de la empresa. Con esta idea coincide Morató ya que establece que uno de los ejes principales es la identidad que se construye a través de cuatro pilares: el simbólico, el cultural, el conductual y la comunicación propiamente dicha. Además, asegura que la situación de pandemia ha complicado el refuerzo de los mensajes, tanto los culturales como los informativos: “Haber reducido la presencialidad complica la comunicación y tienes que esforzarte más para hacer llegar esos mensajes”.

9. La responsabilidad social corporativa hacia lo interno

Sobre la RSC los especialistas en comunicación coinciden que es el momento idóneo de realizar acciones socialmente responsables dirigidas a sus empleados. Afirman que es importante que una empresa sea socialmente responsable con sus públicos, pero sobre todo debe hacerlos partícipes de todas las acciones de RSC.

Cara asegura que “ahora mismo deberían ser las acciones principales y prioritarias”. Considera que es el momento adecuado para hacer acciones “más allá de habilitar ordenadores, eso es salvaguardar el trabajo de la empresa, pero no trabajar por el pro del empleado”. Por ello asegura que deben buscar acciones que le ayuden como ofrecer soporte psicológico gratuito. Morató coincide con estas ideas ya que considera que las políticas de RSC son esenciales. Asegura que durante la pandemia las acciones socialmente responsables se basan en “tratar bien a los que trabajan dentro de la empresa y no abandonarlos” tanto desde la estrategia racional como desde la emotiva. Asegura que es importante todo aquello que “va más allá del ámbito comunicativo”. Enrique asegura que se pueden tomar muchas acciones de cara al público interno y afirma que, de hecho, las empresas lo están haciendo. Asegura que se pueden realizar acciones por el empleado, más allá de voluntariados, que contemplen la conciliación laboral, la perspectiva de género y que hagan partícipe a los empleados en días importantes para la empresa. Danés por su parte pone el foco en la importancia en el buen trato a las personas y que las empresas deben buscar un equilibrio ofreciendo recursos físicos que necesiten, además de soportes o herramientas para que los empleados se relajen. Sin embargo, asegura que lo más importante es que haya armonía en las relaciones entre superiores porque si no “el castillo de naipes se cae”. Afirma que es necesario que la empresa ofrezca las posibilidades de desconectar y de hacer *breaks* tan importantes en la situación actual.

10. Valor de la comunicación interna

Los expertos coinciden en que el valor de la comunicación interna debería haber sido previo a la llegada de la pandemia. Cara asegura que “la comunicación debería ser importante antes de que llegase la crisis, no se tiene que apostar por comunicación interna ahora, sino es algo que se debería haber hecho de forma previa. Las empresas necesitan la comunicación interna”.

Teniendo en cuenta la llegada de esta crisis, Cara afirma que la coyuntura social que vivimos actualmente a raíz de la pandemia ha evidenciado que “la comunicación interna obviamente es una herramienta clave en la gestión de cualquier crisis y que la comunicación interna es un canal importantísimo para su gestión”.

Enrique se respalda en informes para afirmar que la gestión de la comunicación interna ha sido clave durante los meses de pandemia. Coincide con Cara y es que afirma que es un área que ya era importante y estratégica para las compañías, pero asegura “que ha pasado de ser necesaria a ser prioritaria y se ha convertido en un área que ha movilizado todos los discursos y acciones que se han llevado a cabo desde la organización”. Afirma que en muchas empresas la comunicación interna era considerada como “la hermana pequeña” de la comunicación, pero en la situación actual ha sido el área de comunicación la que ha permitido unir todos los puntos estratégicos de las compañías.

Danés cataloga la comunicación interna como algo que va más allá de los canales puramente establecidos. Asegura que su visión de la comunicación interna es algo que “debe estar muy profundo y arraigado en las organizaciones”. Lo relaciona con el día a día que se vive en las organizaciones y que se debe trabajar de acuerdo a la misión, visión y valores que caracterizan a la compañía. Además, considera que “es una herramienta que va a ayudar a que las personas que estén dentro de las organizaciones sigan sintiendo ese compromiso, vinculación y motivación” por seguir adelante el proyecto de la empresa.

Por su parte Morató asegura que es una “herramienta básica para gestionar cualquier situación”. Asegura que “invertir en comunicación interna es rentable” y que, si se dedica tiempo y esfuerzo a la comunicación interna, la comunicación global de la empresa mejorará. En momentos de crisis como el que vivimos ahora la comunicación interna permite “que los trabajadores no se sientan desamparados y sientan que la empresa está continuamente a su lado y dando apoyo en momentos de incertidumbre”.

5. CONCLUSIONES

Antes de pasar a exponer las conclusiones del trabajo final de grado, cabe destacar que el trabajo presenta algunas limitaciones en la investigación en lo que respecta a las respuestas obtenidas ya que, al haber realizado una única entrevista a los responsables de comunicación de las empresas y no haber tenido acceso a los empleados de las organizaciones elegidas, los resultados obtenidos pueden mostrar sesgos. Por este motivo, tal como queda reflejado en el apartado de metodología, se optó por realizar el panel de expertos con el objetivo de reforzar los análisis y obtener respuestas más concluyentes. Además de ello, se intentó acceder al mayor número de empresas posible para obtener una muestra más amplia y representativa.

El estudio de casos llevados a cabo y las entrevistas realizadas a expertos permite afirmar que se ha cumplido el objetivo principal de trabajo ya que se ha conseguido analizar la gestión de la comunicación interna durante la pandemia en las empresas elegidas. Para ello, a continuación, se presentan las respuestas a las preguntas de investigación que han sido planteadas al inicio del trabajo.

Tomando como referencia la situación en el organigrama del Departamento de Comunicación Interna y sus funciones (P1), las respuestas obtenidas gracias a las entrevistas a los responsables de comunicación y al panel de expertos, permiten establecer que, **en la mayoría de las ocasiones, el Departamento de Comunicación Interna se encuentra dentro del propio Departamento de Comunicación**. Existen algunas excepciones que sitúan el Departamento de Comunicación Interna dentro del Área de Recursos Humanos. Es importante añadir que tanto las respuestas de los responsables como las de los expertos coinciden en que el Departamento de Comunicación Interna debe estar estrechamente relacionado con el resto de los departamentos y debe coordinarse para lograr una transversalidad en la organización. Sobre las funciones que destacan del Departamento de Comunicación Interna se han podido establecer, a raíz de las entrevistas, que principalmente la comunicación interna en las organizaciones se centra en la transmisión de mensajes y valores intangibles a los empleados, la coordinación con el resto de los departamentos y la ejecución de las acciones planteadas en los planes de comunicación.

Teniendo en cuenta que esta investigación se centra en una época de pandemia, cabe dar respuesta a si las empresas han adaptado la comunicación interna en esta situación (P2). Es necesario poner el foco en que, en mayor o menor medida, **las empresas han tomado decisiones a lo largo de estos meses en los cuales el rumbo de las organizaciones ha sido cambiante**. Con las respuestas obtenidas en las entrevistas se puede afirmar que, de

un modo u otro, las empresas han adaptado su comunicación interna. Todo ello queda desglosado a lo largo de todas las respuestas a las preguntas de investigación ya que esas acciones influyen, de manera directa o indirecta en los cambios en la comunicación interna.

Una de las conclusiones que se extraen a raíz de las entrevistas y tomando como referencia el sentimiento de pertenencia, gracias a las respuestas recibidas, es que se puede afirmar que uno de los elementos prioritarios en las organizaciones ha sido trabajar para reforzar el sentimiento de pertenencia hacia la organización, el compañerismo y la cohesión. Es importante destacar que en una situación como la vivida, los empleados se han sentido cerca de la organización y que las organizaciones han luchado porque los empleados no quedasen desamparados, sino que, por el contrario, se reforzase el sentimiento de unión.

Sobre la importancia que han otorgado las empresas a los públicos internos (P3) cabe considerar que, a pesar de que no se ha tenido acceso a entrevistas de los empleados de las organizaciones, basado en las entrevistas realizadas se puede afirmar que **las empresas han orientado sus acciones a la satisfacción y al correcto desarrollo del empleo de sus públicos internos**. Como se ha observado en los análisis, las empresas han diferenciado los tipos de públicos internos con el objetivo de establecer diferentes tipologías de mensajes dependiendo de las actividades que llevan a cabo. Además de ello, las organizaciones han tratado de facilitar el trabajo de sus públicos internos ya sea gracias a la adaptación del teletrabajo y de las facilidades y herramientas ofrecidas por la organización o por las acciones de RSC que se han llevado a cabo. Es cierto que, en estas diferenciaciones establecidas por las organizaciones, en algunas ocasiones el público interno que se encuentra en las áreas de producción o logística ha quedado algo más desamparado en cuanto al conocimiento de su satisfacción vía encuestas o interacción en los soportes. A pesar de ello, las organizaciones, en su mayoría, han reforzado estas carencias a través de reuniones presenciales.

Uno de los elementos a destacar y que se ha visto presente a lo largo de todas las entrevistas realizadas es que las organizaciones, en su mayoría, han situado en el centro de sus acciones el *feedback* con sus públicos internos (P4). En una situación de incertidumbre, los expertos en la materia han coincidido en que los públicos internos deben situarse en el centro de las organizaciones como públicos prioritarios, además de que ha sido necesario potenciar su participación en la organización. Esto se refleja, como ya se ha ido comentando, en que la mayoría de los entrevistados ha afirmado que se han creado nuevos soportes de comunicación interna para favorecer el diálogo con sus públicos. Entre ellos, los chats habilitados en las diferentes herramientas utilizadas, además de las encuestas o de los comités de escuchas, han destacado que **las empresas**

han puesto el foco en escuchar a sus públicos y sobre todo en aportar facilidades para que estos se comuniquen de forma ascendente. Cabe destacar, que las informaciones en sentido descendente han seguido siendo las protagonistas, pero otorgando un mayor espacio a la participación de los públicos internos y por ello, una mayor comunicación ascendente.

En cuanto a los planes de comunicación interna (P5), se puede concluir que a pesar de que **la mayoría de las empresas entrevistadas contaba con un plan específico de comunicación interna previo a la pandemia, tan solo dos de ellas elaboraron uno excepcional para la situación vivida.** Esto, por el contrario, no significa que no hayan adaptado sus acciones a la situación. A pesar de que no existe una opinión unánime entre los expertos entrevistados acerca del plan de comunicación interna ya que ofrecen diferentes matices, afirman que es vital que las organizaciones lo adapten de forma asidua independientemente de la situación que se viva. Centrado en el plan de comunicación de crisis (P6) se puede afirmar que no existe unanimidad entre las empresas. Mientras que algunas no cuentan con plan de crisis, otras disponen de él. Independientemente de ello, los responsables de comunicación han coincidido en que **las empresas no estaban preparadas para un escenario de tal calibre,** por lo que, aunque existiese alguna planificación de base, se ha tenido que renovar y adaptar todo a la situación y a la casuística de la problemática. A pesar de que tres de los cuatro expertos coincidieron con la necesidad de un plan de crisis en la organización, es importante situar el foco en el *post* del escenario vivido y en la necesidad de tomar conciencia de la situación de cara al futuro.

Si se atiende a la RSC (P7), a pesar de que las empresas han tendido a considerarse socialmente responsables, se ha querido poner el foco en aquellas acciones que se han orientado exclusivamente hacia sus empleados con el objetivo de ver si realmente, durante la época de la pandemia, se ha gestionado la responsabilidad social corporativa interna. De esta manera, si se parte de los resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas, se puede afirmar que **las empresas se han comprometido en materia de RSC interna.** Durante la pandemia, todas las empresas, de una forma u otra, han priorizado la salud y bienestar de sus empleados tanto en sus puestos de trabajo como fuera de ellos. Más allá de obligaciones en cuanto a medidas de seguridad, se ha velado por la salud mental de los empleados en tanto que se han ofrecido ayudas psicológicas, material para empleados y familias e incluso se ha invertido en mejorar la calidad del tiempo libre de los empleados en los momentos más duros del confinamiento.

Por último, aludiendo a si la comunicación interna ha sido una herramienta imprescindible para la gestión de la crisis (P8) se destaca que, el conjunto de los

entrevistados ha coincidido en que, **la situación ha puesto de manifiesto la importancia de la comunicación interna y de un departamento de esta índole**. Se ha afirmado en las entrevistas que, en muchas ocasiones, antes de la situación que se ha vivido, la comunicación interna quedaba olvidada o rezagada. Ha sido un departamento al que no se le ha ofrecido la atención ni los recursos necesarios y la llegada de la pandemia ha servido para situarla en el centro. A pesar de que la comunicación interna no es algo novedoso, la situación de la crisis sanitaria ha permitido tomar conciencia de la importancia que tiene para las organizaciones y para la gestión de las mismas.

De esta manera, gracias a las respuestas obtenidas en las entrevistas, se puede concluir que la comunicación interna ha sido una herramienta imprescindible que ha permitido cohesionar al conjunto de la organización y poner el foco en las necesidades que debían cumplirse. Una correcta gestión de la comunicación interna y de todos los elementos que forman parte de este departamento ha permitido que en una situación de crisis los mensajes lleguen a los públicos internos de forma diferenciada y clara. Ha permitido reorganizar a las empresas y actuar en base a unos planes de comunicación que se han debido adaptar sobre la marcha. Además, ha puesto de relieve la importancia de contar con unos buenos canales de comunicación y unos soportes que permitan, no solo comunicarse de forma descendente para transmitir información y órdenes, sino priorizar la participación de los públicos internos.

Así pues, se puede concluir afirmando que la comunicación interna ha sido una herramienta imprescindible para la gestión de la crisis ya que, además, ha permitido reforzar el sentimiento de pertenencia a las organizaciones y la cultura corporativa, incluso con los empleados descentralizados de sus puestos de trabajo. Asimismo, la situación ha permitido poner de relevancia la importancia del protagonismo que tienen los públicos internos y de la importancia de satisfacer sus necesidades, tanto por los aspectos puramente legales y obligados, como por los compromisos o acciones de responsabilidad social corporativa. Con estos precedentes, se puede afirmar que, si bien la comunicación interna no ha sido el único departamento esencial y ha debido trabajar de forma transversal con el resto de la organización, ha sido indispensable para que las empresas funcionasen de forma correcta durante la crisis sanitaria.

Como se ha observado, de todas las crisis las organizaciones extraen un aprendizaje a futuro. Por este motivo, se plantea que, a raíz de esta investigación y debido al Covid-19 se puede considerar que los retos a futuro de la comunicación interna se centran, principalmente, en orientar la organización hacia una situación en la que los públicos internos se sitúen en el centro del mapa de los *stakeholders*. Es primordial que, si se pretenden proyectar al exterior unos valores intangibles de la organización, los públicos

internos sean los primeros en recibirlos y en formar parte de ellos. Por esta razón, el sentimiento de pertenencia y cohesión hacia la organización y el sentirse identificado con los valores deben estar entre los principales objetivos de la organización. Es importante que se trabaje en los canales descendentes y que se mantenga informada a la plantilla, pero sin duda, uno de los aspectos primordiales que deja esta situación es que es imprescindible la participación, la escucha y el *feedback* de los empleados. Asimismo, la organización debe constituirse como un todo en el que existan un acompañamiento entre todos los miembros que la componen. Además, como se ha observado, la presencia de los líderes deja un legado a futuro. Es importante contar con la presencia y cercanía de los altos cargos ya que, en esta situación se ha visto que este liderazgo ha permitido capitanear las acciones y ayudar en la cohesión de la organización.

En los casos analizados, las empresas han sido capaces de adaptarse y flexibilizar sus acciones en un tiempo récord y sometidas a constante cambio. Así pues, a futuro, la comunicación interna nos deja la muestra de la capacidad de este departamento a sobreponerse a las adversidades y a lograr cohesionar el funcionamiento de las organizaciones. En una situación en la que la tecnología ha sido la que ha permitido salvar las distancias con todo el personal de la organización, es importante poner el foco en la readaptación constante y la evolución de las organizaciones con el conjunto de la sociedad. Asimismo, las organizaciones y sus públicos internos deben trabajar de forma continuada para adaptarse a las nuevas aportaciones del mercado en materia de tecnologías de la información y la comunicación y, sobre todo, que trabajen orientadas en poder conciliar la vida laboral y familiar que en ocasiones ha podido verse sobrepuesta en el contexto estudiado.

En definitiva, es importante que tras la crisis vivida las empresas, independientemente del sector al que pertenezcan, hagan su propia valoración de la actuación que han tenido y conozcan las opiniones internas y externas para focalizarse en una mejora continuada y en garantizar una correcta gestión de la organización, independientemente de las situaciones futuras que puedan venir.

6. BIBLIOGRAFÍA

- ACED, C; AROCAS, M; MIQUEL, S. 2021. *Manual de comunicación interna*. España. Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación.
- ALARD, J. y MONFORT, A. 2017. *Plan de comunicación on y off en la práctica*. España. ESIC.
- ALJURE, A., 2015. *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona, España. UOC.
- ALMENARA, J., ROMEO, M., ROCA, X. 2005. *Comunicación interna en la empresa*. Barcelona, España. UOC.
- ANDRADE, H. 2005. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. A Coruña, España. Netbiblo.
- BARRIO, E. 2016. *La gestión de la responsabilidad social corporativa. El caso Unilever España*. Universidad Autónoma de Barcelona.
- BARRIO, E., 2019. *Responsabilidad social corporativa de la noción a la gestión*. Barcelona, España. UOC.
- BERCERUELO, B., 2011. *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*. España. Wolters Kluwer.
- BRANDOLINI, A. 2008. *Comunicación interna: Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina. Dircom y La Crujía.
- BRANDOLINI, A; GONZÁLEZ, M; HOPKINKS, N. 2009. *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- CAPRIOTTI, P. 1998. *La comunicación interna*. 13, portada y 5-7. http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf .
- CAPRIOTTI, P. 2004. La imagen corporativa. En LOSADA, J.C.: *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona, España. Ariel.
- CAPRIOTTI, P. 2009. *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile. Colección de Libros de la Empresa.
- CARNEIRO, M., 2004. *La responsabilidad social corporativa interna: la “nueva frontera” de los Recursos Humanos*. España. Esic Editorial.
- CARRETON, M.C., RAMOS, I., 2009. *Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna*. Sevilla, España. AIRP.

- CASTILLO, A. 2009. *Relaciones públicas: teoría e historia*. Barcelona, España. UOC.
- CAVALLER, V., SÁNCHEZ-AÑÓN, S., CODINA, Ll., PEDRAZA, R. *Estrategias y gestión de la comunicación online y offline*. Barcelona, España. UOC.
- COLLER, X. 2000. *Estudio de casos*. 2000. Madrid, España. CIS.
- COSTA, J. 1997. *La imagen de Empresa. Métodos de comunicación integral*. Madrid, España. CIAC.
- COSTA, J. 2009. *Imagen corporativa en el siglo XXI*. España. La Crujía.
- COSTA, J. 2009. *El dircom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España. Costa Punto Com.
- COSTA, J., 2018. *Dircom el ejecutivo estrategia global*. España. Joan Costa Institute.
- CUENCA, J., VERAZZI, L., 2018. *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona, España. UOC.
- CUENCA, J. y VERAZZI, L., 2020. *Comunicación interna total: Estratégica, prácticas y casos*. Barcelona, España. UOC.
- DEL POZO, M. 1997. *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid, España. Fragua.
- DEL POZO, M. 2000. *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Barañain, España. S.A. EUNSA. Ediciones Universidad de Navarra.
- Dirección y gestión de empresas. 2008. *Comunicación interna*. Málaga, España. VérticeBooks.
- ENRIQUE, A.M; BARRIO, E. 2018. *Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación*. 159-168. https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare_a2018p159.pdf .
- FERRER, J., 2000. *La comunicación interna y externa en la empresa*. España. Cuadernos de comunicación.
- ICART, M.T, PULPÓN, A.M. 2012. *Cómo elaborar y presentar un proyecto de investigación, una tesina y una tesis*. Barcelona, España. UBe.
- LENNON, F.R., BARTOLI, J., 2008. *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. Buenos Aires, Argentina. La Crujía.
- MANZABA, B., 2017. *Plan de comunicación estratégica interna. Cómo trabajar con públicos internos en una organización de forma asertiva*. España. Editorial Académica Española.

- MARÍN, F., 2008. *Responsabilidad social corporativa y comunicación*. España. Fragua.
- MARTÍN-SANTANA, J. et al. 2019. *Gestión de la comunicación*. Madrid, España. ESIC.
- MORALES, F; ENRIQUE, A. M^a. 2007. *La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral*. 35, 83-93
<https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256> .
- MORATÓ, J., 2011. *Comunicació i estratègia. L'empresa vista a través de les ulleres de la comunicació*. Barcelona, España. UOC.
- OLIVEIRA, A., 2012. *Los públicos en la etapa de investigación de la planificación estratégica de las relaciones públicas. Estudio de los públicos en las empresas productoras, distribuidoras y comercializadoras de gas natural y energía eléctrica en España*. España.
- ONGALLO, C. 2007. *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid, España. Dykinson.
- PALADINES GALARZA F. et al. 2013. *La comunicación integral, un factor determinante en la gestión de la empresa ecuatoriana*. 63, 110-128.
<https://www.redalyc.org/pdf/860/86029193007.pdf> .
- PRIETO, JM; PÉREZ, E. (2015). Gestión de intangibles en instituciones: evaluación de la marca Cámara de Comercio en España. *Revista Oikos, Volumen (40)*, 29-45.
<https://dialnet-unirioja-es.ares.uab.cat/servlet/articulo?codigo=5880818>
- RIERA, M, 2015. *La gestión de la comunicación en las instituciones públicas*, en *Somos Estrategas*. Barcelona, España. Gedisa Editorial.
- RODRÍGUEZ, G., GIL, J. & GARCÍA, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibre.
- ROMERO, L.M.. 2020. *Manual de gestión de la comunicación corporativa*. España. Tecnos.
- SALÓ, N. 2005. *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Barcelona, España. Paidós.
- SIERRA, R. 2001. *Técnicas de investigación social, Teoría y ejercicios*. Madrid, España. Paraninfo.
- TAPIA, A., 2015. *Fundamentos de las Relaciones Públicas*. España. Pirámide.

- TÉLLEZ, A., 2017. *Diseño de un Plan de Comunicación Interna para fortalecer los procesos. Procesos comunicativos en el programa de trabajadores sociales en Majibacoa*. España. Editorial Académica Española.
- TENCH, R. WADDINGTON, S. 2020. *Exploring public relations and management communication*. UK. Pearson.
- TÚÑEZ, M., 2012. *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. Zamora, España. Comunicación social ediciones y publicaciones.
- ULLOD, A., 2014. *Relaciones públicas y gabinetes de comunicación*. Valencia, España. Tirant Humanidades.
- VELILLA, R., VALDUERTELES, I., 2016. *Claves para la comunicación interna de las empresas*. Barcelona, España. Editorial Almon.
- VILLAFANE, J. 2000. *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, España. Pirámide.
- VILLAFANE, J. 2003. *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Madrid, España. Pirámide.
- VILLAFANE, J. 2008. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid, España. Pirámide.
- VILLAFANE, J. 2013. *La buena empresa: Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid, España. Pearson.
- VILLAGRA, N. 2015. *La gestión de los intangibles y la Dirección de comunicación*, en Somos Estrategas. Barcelona, España. Gedisa Editorial.
- VILLAGRA, N; LÓPEZ, B; MONFORT, A. (2015). La gestión de los intangibles y la marca corporativa: ¿ha cambiado algo entre la relación de las empresas y la sociedad? *Revista Latina de Comunicación Social*, Volumen (70), 793-812. <https://www.redalyc.org/pdf/819/81948469042.pdf>
- XIFRA, J. 2020. *Manual de relaciones públicas e institucionales*. España. Tecnos.
- YIN R. 2018. *Case Study Reasearch and Applications. Design and Methods*. USA. SAGE.

7. ANEXOS

7.1. Guion entrevistas

El objetivo principal de mi trabajo se centra en entender cómo las empresas **han adaptado su comunicación interna a raíz de la Crisis del Covid**. A lo largo de esta entrevista querré conocer los aspectos más específicos en materia de comunicación interna dentro de la empresa.

Antes de empezar, me gustaría que me hablara sobre dónde se sitúa el Departamento de Comunicación.

- ¿Dónde se sitúa el Departamento de Comunicación Interna dentro del organigrama?
- ¿Cuántas personas forman el Departamento de Comunicación Interna?
- ¿Cuál es la función del Departamento de Comunicación Interna?
- ¿Trabaja individualmente o se coordina con otros departamentos?
 - a. En caso de coordinarse, ¿con cuáles y de qué modo?

Una vez conocidos los aspectos generales sobre el Departamento de Comunicación Interna, me gustaría que nos centrásemos en el objetivo principal del trabajo. **¿Cómo ha adaptado su empresa la comunicación interna a raíz de la crisis del Covid?**

Para ello, se presentan algunas preguntas relacionadas con la crisis sanitaria.

Entiendo, en términos generales que existen dos tipos de público en su empresa, los trabajadores en oficinas y los trabajadores de a pie (producción, servicio...)

En cuanto a los de oficina:

- ¿Qué importancia ha tenido el público de la empresa durante la pandemia?
 - ¿Cómo se han comunicado con ellos?
- ¿Cuáles son los soportes de comunicación interna utilizados antes y después de la pandemia?
- ¿Cuáles son los canales utilizados antes de la pandemia y después?
 - ¿Como se comunicaban de forma descendente antes y después de la pandemia?
 - ¿Como lo hacían de forma ascendente los trabajadores antes y después de la pandemia?
- En cuanto al teletrabajo.
 - ¿Cómo se ha gestionado la aparición de esta nueva forma de trabajo?
 - ¿Qué importancia ha otorgado la empresa a la adaptación de los trabajadores?

- ¿Han ofrecido ayudas internas, cursos o facilidades para adaptarse a la nueva forma de trabajo?
- ¿Se ha profundizado en el sentimiento y emociones de los trabajadores para gestionar la nueva situación?

Concluyendo con este apartado

- ¿Qué estrategias han usado?
- ¿Cómo ha cambiado la comunicación interna a raíz del teletrabajo?
 - ¿Cómo se ha trabajado para implementar a corto plazo estas dinámicas?

En cuanto a los trabajadores del área de producción:

- ¿Cómo se han comunicado con ellos?
- ¿Cómo se han equipado a estos trabajadores?
- ¿Cómo se transmitió a estos trabajadores que debían seguir cumpliendo por ser trabajadores esenciales?
- ¿Cómo se han cumplido con las medidas de seguridad?

En cuanto al plan de comunicación interna

- ¿Existía un plan de comunicación específicamente interno?
 - ¿Ha habido adaptaciones a raíz de la pandemia?
 - ¿Cuáles?
- ¿Qué flexibilidad ha tenido el plan de comunicación interna en cuanto a cambios?
 - ¿Ha sido más fácil adaptarse y sobreponerse gracias a tener plan de comunicación interna?

En cuanto al plan de crisis

- Imagino que disponen de un plan de crisis, pero para la pandemia nadie estaba preparado, ¿no es así?
- A raíz de esto, ¿han elaborado un plan de crisis en el que contemplan eso?
- Adaptación del plan de crisis en materia de comunicación interna
 - Estrategias
 - Acciones en concreto

En materia de Responsabilidad Social Corporativa

- ¿Ha existido alguna actividad de voluntariado durante la pandemia?
 - Diferente de la que había antes/nueva
- ¿Se ha equipado a los trabajadores para llevar a cabo el teletrabajo?

- ¿qué medidas se han tomado para mejorar la vida de los trabajadores durante la pandemia?

En relación a los intangibles

- ¿Qué papel juega la Comunicación Interna en la transmisión de los intangibles?
 - ¿Ha habido cambio durante la pandemia?
 - ¿Se ha enfocado más en transmitir algunos valores específicos?
 - ¿Cómo se ha hecho?

DirCom

- ¿Cuáles son las funciones del DirCom?
- ¿Ha existido algún cambio en su función a raíz de la pandemia?

A modo de conclusión

- ¿Considera que la comunicación interna es una herramienta imprescindible para la gestión de la pandemia?
- ¿Cuáles han sido los puntos fuertes y los puntos débiles de esta adaptación al cambio?

7.2. Entrevistas transcritas

7.2.1. Entrevista a Albert Piqué, responsable de comunicació interna de TMB

On es situa el departament de Comunicació Interna dins de l'organigrama?

Depenem de l'àrea de comunicació i l'àrea de comunicació depèn directament del Conseller Delegat. A sota del Conseller Delegat està a la Unió Cat que és el Director de Comunicació i per sota d'ell està el meu company d'externa i jo d'interna.

Quantes persones formen el departament?

Érem un equip de 4 persones i tenim ara 2 persones, una es va jubilar i l'altre va marxar. Per tant som dues persones, però som un menys dos que ens haurien de cobrir i no ens cobreixen.

Quina és la teva funció dins del departament de comunicació interna?

Jo soc el responsable de la comunicació de totes dues empreses, i l'Àngels que és la tècnica és la que em dona el suport a mi.

Tenim un pla de comunicació, PEQR que és el Pla Estratègic de Comunicació i Reputació interna que marca uns objectius i la nostra funció és seguir el desenvolupament d'accions per anar aconseguint aquests objectius. Bàsicament està alineat amb els negocis. Nosaltres som dos negocis. Bé, de fet som tres, metro, bus i l'entorn de transports d'oci. Però els dos grans son metro i bus i nosaltres treballem de la mà d'ells per anar cobrint les necessitats que tenen de comunicació pels seus treballadors.

Treballa individualment o es coordina amb RRHH?

Totalment. Diguem que qualsevol acció que nosaltres fem l'hem coordinat totalment amb recursos humans perquè no hauria de passar que nosaltres comuniquem, no sé.. M'invento, que es farà una activitat i que recursos humans no ho sàpigues. Per tant sí que tenim amb el Director de Recursos Humans tinc un diàleg constant. És un dels grans temes que moltes vegades es parla. On està comunicació interna, a recursos humans o fora. Històricament a TMB havia estat a l'àrea de recursos humans, el que passava és que moltes vegades el que succeïa fora, o sigui, aquesta interacció comunicació-recursos humans no funcionava prou.

Jo havia estat a recursos humans i quan em vaig incorporar a l'àrea de comunicació suposo que ja tinc els ponts teixits i les relacions teixides i per tant fa que aquesta comunicació entre nosaltres sigui molt més àgil. Per això, la comunicació interna està dins de la pròpia àrea de comunicació.

En termes generals, com consideres que heu adaptat a l'empresa la comunicació interna arran del Covid?

Pensa que diferenciem dos col·lectius molt destacats. Hi ha un col·lectiu que és el més gran nostre que és el col·lectiu que està a l'operació: per tant conductors de bus o agents d'atenció de metro.

D'aquest col·lectiu els hauríem de separar en dos: els agents d'atenció de metro que treballen amb un centre de treball nostre, en una estació i durant el dia, en algun moment, interactuen amb un PC (ordinador).

La diferencia és que els conductors de bus no. Els conductors de bus alguns perquè et facis una idea. Un bus l'agafen tres conductors: una primera hora del matí a la cotxera, l'agafa a les 4 del dematí per tant aquesta persona quan arriba té poques ganes de què li comuniquin, va per feina. Aquest senyor/a porta el bus fins a mig dematí, posem que el deixa a les 12 a Francesc Macià. Aquest bus l'agafa un altra persona, que el porta fins a les 8 de la tarda. Aquesta persona que agafa el bus a mig matí i el deixa a la tarda no passa en cap moment pel seu centre de treball. Després el que l'agafa a les 8 de la tarda i el deixa a les 2 de la nit a la cotxera interactua amb la cotxera, però a les 2 de la nit. Amb el qual poques ganes de comunicació interna.

Per tant el col·lectiu de conductors és un col·lectiu amb el qual nosaltres tenim un dèficit, o més bé una dificultat per poder-hi arribar.

D'altra banda, l'altre personal de línia el que seria els agents d'atenció al client de metro, aquests sí que estan en una estació i que durant el dia en algun moment interactuen amb algun PC i per tant amb aquests és més fàcil. Accedeixen al correu electrònic amb més facilitat i amb aquests és molt més fàcil.

Després tenim un altre col·lectiu que seria el personal de suport, àrees funcionals i tal que aquests en el moment de l'inici de la pandèmia immediatament ens van enviar a casa a teletreballar i tots estem treballant amb un PC i per tant tenim accés a la Intranet i és molt més fàcil accedir.

Quina consideres que és la importància que heu donat a tots els públics durant la pandèmia?

Vam tenir la sort que un parell d'anys abans havíem posat en servei una app que es diu Gent TMB que és la marca que utilitzem per a tots els temes de Comunicació Interna i ha estat la clau per poder arribar a aquests col·lectius, a tots evidentment, però a aquests encara més.

La nostra comunicació ha canviat bastant perquè hem passat a fer-la tota digital i ens hem apropiat molt a aquests col·lectius que et comentava. Pensa que en moments de pandèmia

que no es podia sortir al carrer nosaltres estàvem amb el 100% del servei al carrer. Normalment la programació del servei tant de metro com de bus s'adapta a la demanda. Per tant si hi ha menys demanda hi ha menys servei i això és un cas que segur que has vist. Els caps de setmana, abans de la pandèmia, la freqüència de busos o la freqüència de metros no era la mateixa que entre setmana, menys gent, menys servei. La diferencia és que durant la pandèmia érem servei essencial i com havíem de mantenir i garantir la distància ens van demanar que mantinguéssim el servei al 100% amb independència de què el nostre usuari havia baixat a un 10%-12%. Vam reduir d'una forma abismal el client, però en canvi nosaltres vam donar el 100%, cosa que vol dir que el 100% dels nostres treballadors estava exposat.

Aquesta sobreexposició que teníem va generar que des de la Direcció, des del Conseller Delegat, es prenguéss en primera persona molt el lideratge hi anés comunicant molt constantment de forma descendent. Vam fer bastant Webinar, bastants connexions amb el Conseller Delegat amb vídeo per anar transmetent missatges cap als conductors i cap als agents d'atenció al client sempre amb el mateix objectiu: agrair, agrair, agrair, demanar precaució i agrair l'esforç que s'estava fent en aquest moment.

Aquestes connexions que fèieu amb els treballadors, que es feien amb l'aplicació, amb videotrucades?

Es feien Webinars, evidentment si conduïen l'autobús no ho podien veure, però quedaven penjats al Youtube i publicats en l'App. Per tant es podia veure després. De fet, el primer Webinar que vam fer, que avui fa un any que m'ho ha recordat Facebook, va superar les 1500 visites online al moment de fer-la i crec que actualment estem al voltant de 8.000 visites. Vol dir que posteriorment la gent ho ha anat veient. En aquell moment no ho podien veure, però va anar creixent el número de visites i visualitzacions a mesura que va anar passant el temps.

Aquestes visites eren només públiques per als treballadors o ho podia veure tothom?

Quan un vídeo està penjat a Youtube públic és per a tots, la pregunta és si a un ciutadà li interessa.

Sobre els suports de comunicació interna utilitzats abans de la pandèmia quins eren?

Tenim Intranet que és juntament amb l'aplicació els dos canals de comunicació, tenim Canal TMB que és un canal de comunicació intern on als centres de treball hi ha monitors que van donant informació. Fem una escaleta setmanal que es va emetent dia a dia, és un carrusel de 5 minuts que es va repetint. Treballem molt el tema de correus electrònics, l'emailing i un sistema de cartelleries per tots els centres de treball per a les persones que no tenen accés a un ordinador o que no tenen un punt de connexió i l'app.

I ara que hi ha la pandèmia, algun suport nou?

Diguem que els suports continuen igual, però han canviat els formats. En un any hem fet un canvi importantíssim que hem reformat tot en format audiovisual. La pandèmia ens ha ajudat a entendre com a organització, perquè jo personalment ho tenia clar, que ens ha servit per entendre que els formats audiovisuals són els que funcionen i és el que la gent vol.

Costa, però estem intentant que se'n adoni la nostra direcció que els formats audiovisuals no poden ser d'hora i mitja perquè no pots fer un producte tan llarg perquè la gent no ho consumeix. Has d'anar a coses molt sintètiques, missatges molt curts i molt directes.

Pel que fa als canals de comunicació, com eren abans de la pandèmia i com ha canviat?

La comunicació descendent nosaltres la treballem des de la línia de comandament. Per això el que parlàvem de recursos humans, nosaltres tenim una línia de comandament baixa de tal manera que per posar-te un exemple, un conductor depèn un CEOL, un cap de grup operatiu. Per tant hi ha una persona que gestiona un grup de 30-40 conductors. Aquesta proximitat facilita fer aquesta comunicació descendent. Per exemple el conductor pot que no accedeixi a un contingut determinat però el seu comandament serà el que li farà arribar. Per exemple en temes de la pandèmia, que eren temes de salut i tal, encara amb més motiu.

Llavors al revés, d'ascendent, com s'han pogut comunicar els treballadors?

A la Intranet vam crear unes pàgines especials per això. Perquè la gent pogués fer consultes i se les anaven contestant i també en tots els Webinars i els vídeos que anàvem fent amb el conseller delegat i els esdeveniments que vam fer de forma online hi havia un xat habilitat perquè la gent pogués anar llençant preguntes o dubtes que tinguessin.

Creus que ha incrementat la comunicació ascendent en aquests moments de pandèmia?

Jo crec que s'ha incrementat, però sobretot en els entorns de salut, sobretot en els àmbits que preocupaven a aquests temes amb el servei de salut.

Pel que fa al teletreball, com s'ha gestionat aquesta aparició?

Bona pregunta per què això és una cosa que el febrer de 2020 s'estava parlant. S'estava parlant en una negociació de conveni i és una cosa que estava sobre la taula i les dues parts, tant la part de direcció com la part de representació dels treballadors, els sindicats, deien que això era inaudit que a casa nostra el treball era una cosa que no, impossible. Això al mes de febrer, i el dia 13 de març hi havia 1100 persones teletreballant a casa, com si res. I l'empresa ha seguit funcionant.

Per tant va arribar de cop i volta, com per a la majoria d'empreses i després s'ha anat gestionant per acompanyar una mica a la gent.

En els primers moments de pandèmia que hi havia molt de desconcert i que recordo aquells moments de tancament total que no es podia sortir, des de comunicació interna vam obrir una línia i una pàgina a Intranet amb recursos, amb suport, amb coses per fer.

Hi havia un suport psicològic per la gent que tenia algun problema, amb recursos per fer amb nens, per poder fer treballs per entretenir als nanos, amb recursos per poder fer activitat física a casa. Vam intentar anant insuflant activitats perquè la gent és sentís una mica més acompanyada.

Com consideres que es va comunicar als treballadors aquest canvi tan abismal? Com va ser aquest procés?

Això va ser amb el Webinar del Conseller Delegat. Un dels objectius que teníem des del Pla de Comunicació Interna era que el Conseller Delegat agafés més presència. I vam encertar-ho amb això i va ser ell qui va capitanejar aquesta primera presentació i va dir: escolteu, ha arribat el que ha arribat i ens toca fer coses que mai havíem fet. I bé, d'alguna manera encoratjar a la gent a seguir amb aquesta nova etapa.

La veritat és que jo crec que ha anat prou bé, la gent s'ha sentit prou acompanyada i no hem tingut greus problemes. Afortunadament, només dues persones van morir de Covid, que van ser dos conductors d'autobús. Però a nivell de població, l'altre dia parlàvem amb el servei de salut, la població de TMB respecte a la població general hem estat bastant per sota dels nivells de contagi que hi han hagut. Amb lo qual vol dir que han estat acompanyats, han tingut EPIS, han tingut tot el suport i també els representants dels treballadors han estat molt preocupats que tot això es complís.

Sobre el que comentaves del Conseller Delegat, que ha agafat la capitania, abans hi havia presència d'ell, els treballadors el coneixien?

Poc. Pensa que aquest Conseller fa un any i mig que hi és, pràcticament s'estava instal·lant i va ser una bona manera. Ha jugat molt en favor d'ell perquè ha generat molta proximitat. Primer per la presència i que se'l conegui i també perquè és una persona molt propera i ha generat aquest sentiment de proximitat.

Respecte al que hem parlat del teletreball i l'ajuda als treballadors, hi ha una millora de la forma de treballar i una adaptació dels treballadors a mesura que ha anat passant la pandèmia?

Bàsicament perquè les eines han anat canviant. Nosaltres estàvem tancant la compra de l'Office 365 i la pandèmia va accelerar tot això. Amb la compra d'Office 365 va

entrar Teams i noves eines i això és el que ens ha anat ajudant a millorar la nostra forma de teletreballar.

I els treballadors que no disposaven d'ordinador o de connexió a internet?

Diguem que hem hagut de ser molt imaginatius. Hi ha gent que s'ha emportat un ordinador de la feina a casa, hi ha hagut gent que ha treballat amb el seu de casa, qui no en tenia la possibilitat se li ha proporcionat un. Ara s'ha fet una compra massiva d'ordinadors, però lògicament no es podien comprar d'un dia per l'altre perquè a sobre estaven esgotats a tot arreu. Per tant s'ha anat dotant d'ordinador a tota la gent.

Però més que d'ordinador s'ha dotat de connexió i de sistemes de connexió. Jo treballo en remot sobre la meua màquina del despatx i per tant s'havien de generar totes aquestes entrades.

Hem tingut també un problema de seguretat durant la pandèmia que també ens va generar una petita crisi. Però el que ens ha passat a nosaltres jo crec que és el ressò del que ha passat a totes les empreses que ha passat. Tot ha arribat molt accelerat, però ens hem ensortit.

Heu patit Erte?

No, tot igual afortunadament. Som treballadors essencials i no va fer falta.

Sobre els conductors que havien de disposar de EPIS com es va comunicar tot a ells, amb el Webinar?

No no, vam crear una capçalera de comunicació interna que era InfoCovid i nosaltres anàvem actualitzant i hi havia dies que publicàvem 4 o 5 informacions en relació amb mesures de seguretat i protecció. Tingues en compte que també, és que ara em fas recordar, al principi hi havia molt desconcert del tipus de mascareta que s'havien d'utilitzar i cada dia canviava el tipus de mascareta i els epis. Tot això canviava i nosaltres anàvem elaborant aquestes informacions constantment.

I ho enviàveu als treballadors?

Els treballadors que estaven en operació, quan anaven als seus llocs de treball els entregaven el que havien d'utilitzar.

Llavors, heu complert les mesures de seguretat sempre al 100%?

Si, sempre. Pensa que primer que la voluntat de la direcció era que no hi arribessin infeccions tenint en compte que teníem a tota la plantilla al carrer. Desafortunadament només vam comptar amb dues morts i els representants dels treballadors han vetllat perquè es complís al 100%. En aquest sentit ha estat impecable.

Consideres llavors que els treballadors dintre de tot, han treballat de forma segura i s'han sentit segurs?

A veure, generalitzar és molt difícil perquè cadascú viu els seus sentiments com pot. Però no tenim la sensació i estic polsant contínuament al negoci, però no hem tingut la sensació que la gent estigues espantada i sobretot es van posar en marxa moltes mesures. Els conductors de bus van tancar amb l'entrada per la primera porta del davant i per tant només es podia accedir per la porta del darrere. El conductor va deixar de vendre. El conductor tenia dos moments d'interacció amb el passatge, quan pujaven per la porta del davant o quan havien de fer un bescanvi o vendre un bitllet senzill. Van deixar de vendre, van deixar de fer bescanvi, es va deixar de pujar gent pel davant. Finalment es va posar una mampara, per tant, se'ls va aïllar constantment.

I els treballadors de metro igual, els motoristes o els agents que conduïen tren també tenien la primera porta que es la que toca la cabina totalment aïllada. Per tant jo crec que els treballadors van valorar molt positivament totes les mesures que es van prendre per protegir-los.

Sobre el pla de comunicació interna, en teniu el que hem comentat. Hi Ha hagut adaptacions?

No, encara no. Però el PECCR acaba aquest any, al 2021 i per tant volem incorporar l'experiència d'aquests dos últims anys i volem incorporar-lo. El PECCR contempla 4 estratègies:

- Enfortir el lideratge dels comandaments, facilitar eines perquè puguin generar comunicació ascendent i descendent
- Potenciar la visibilitat del Conseller Delegat com un lideratge de la companyia
- Afavorir la cultura corporativa i de seguretat, amb lo qual aquí el Covid ha ajudat a que els treballadors s'adonessin que la seguretat era quelcom prioritari per la companyia
- Convertir als treballadors amb ambassadors de la companyia i fer que els treballadors tinguin una bona sensació de la companyia i ho transmetin cap a fora.

Creus que haver disposat d'un pla de comunicació intern ha afavorit que us adapteu a la situació?

Crec que va molt bé tenir una estructura feta. Després com tots els plans o projectes s'han d'adaptar a la situació del moment. Però sí que està molt bé tenir-lo per establir els objectius i a partir d'aquí doncs potser establir les estratègies per arribar als objectius han de canviar, però gràcies al Pla tens molt clar com arribar i quins són els objectius.

Les prioritats han canviat en el pla?

Jo crec que l'ha canviat és la percepció tant de dalt cap a baix, de la importància dels treballadors de base, de la gent que està al carrer i també la percepció de baix cap a dalt de què a vegades els treballadors de base es creien una mica deixats de la mà de deu i de sobte ens vam adonar que no. Que des del primer moment l'empresa va estar al costat, donant suport. Des del primer executiu de la companyia amb mesures de seguretat, amb tot. Per tant jo crec que s'han pogut sentir molt acompanyats.

Respecte al pla de crisi, quines estratègies es contemplen de cara al futur?

Tenim un pla de comunicació de crisi global, però té un capítol que és específicament intern. Ara estem en un procés, ara que tot està més tranquil, estem en un procés de revisió del Pla de Crisi.

Jo crec que les crisis que fins ara es plantejaven han canviat. Ens hem de plantejar una crisi que contempli que som treballadors essencial al carrer. Que tenim gent que està al carrer i a casa.

És un escenari que ningú havia contemplat una pandèmia, però l'experiència farà que impliqui això, tenir la gent en diferents moments. Gent que durant el risc continua treballant i gent que si que pot anar a casa.

Sobre la Responsabilitat Social Corporativa, hi ha empreses que realitzen voluntariat?

Nosaltres tenim una línia de treball contínua amb Goodman, amb el món de la discapacitat i un dels actors principals es Goodman amb els que periòdicament, normalment són dos cops al mes amb els que es fan sortides normalment amb bus encara que a vegades se'ls acompanya amb metro perquè la gent que està amb un procés de rehabilitació de l'institut Goodman coneguin les possibilitats que ofereix el transport públic.

A vegades en els processos de rehabilitació una de les pors que tenen és com poder sortir de casa, com podré agafar el bus o el metro. El bus està al 100% adaptat i el metro al 85%, el que passa que a vegades és el desconeixement o la por. D'alguna manera era una de les línies que treballàvem perquè la gent que estigués en aquests processos de rehabilitació anessin practicant.

També amb gent gran amb coses molt similars, perquè tenen moltes dificultats. També amb persones de discapacitat visual o d'oïda. Per tant el món de la discapacitat sí que s'ha treballat bastant.

També tenint una activitat que es diu Tria la Teva Causa que acabem de començar ara la de 2021 en la que els treballadors triem una causa solidària, ara hem començat una etapa de recollida. Primer fem una recollida, després una votació sobre els que surten i s'escull

la guanyadora. I l'últim trimestre de l'any es fan activitats en favor de la causa. Ara és la desena edició.

I durant la pandèmia el que vam fer va ser convertir-nos en transportistes. Recordes que es van muntar hotels que eren hospitals medicalitzats? Doncs nosaltres érem els que transportàvem, perquè no hi havia ambulàncies suficients, nosaltres amb vehicles nostres i amb personal voluntari ocupat amb EPIS i tot transportàvem a la gent que sortia dels hospitals i que anaven cap als hotels medicalitzats.

Sobre el que em comentaves de què s'havia acompanyat als treballadors, quant al suport psicològic, com s'ha fet?

Si, a l'espai que vam habilitar de Jo em quedo a casa teníem recursos de suport. Però van sortir molts recursos de tuits de gent que ho oferien, de gabinets que ho oferien, de psicòlegs, per tant tot això ho teníem penjat a la nostra Intranet, però a part el servei mèdic va reforçar tot el tema de l'acompanyament psicològic.

Respecte a la relació dels intangibles, quin creus que ha estat el paper de la comunicació interna en aquesta transmissió?

Els objectius que teníem de les presentacions amb el Conseller Delegat era difondre la importància de, el fet que haver-nos decretat servei essencial ens permetia "anar treien pit" dient, se'ns reconeix la importància de la nostra feina i per tant, de la teva feina. I el missatge era sempre: gràcies, gràcies perquè estem fent la nostra feina perquè tu estàs al capdavant, perquè tu t'estàs posant en risc encara que tinguis totes les mesures. Però tu et poses en risc per poder fer una feina pels altres.

D'alguna manera, des de comunicació interna sempre ho hem intentat, que els treballadors entenguin quina és la seva funció en el transport públic, ja fora de la pandèmia. Moltes vegades no prenem consciència de la importància del transport públic fins que el deixem de tenir. Jo sempre dic, no valorem el transport que tenim fins que viatgem a una altra ciutat i veiem altres.

Treure pit d'això i que els protagonistes que són els treballadors prenguin consciència és un dels objectius que tenim des de comunicació interna.

I creus que abans de la pandèmia es transmetia tant això? O s'ha incrementat?

Nosaltres ho fèiem, però ara s'ha capitanejat a través del màxim executiu de la companyia. Aquestes coses sempre arriben més, una cosa és que ho digui comunicació interna i una altra és que ho digui el conseller delegat. I una cosa és que una persona de comunicació interna doni les gràcies i altre que el conseller delegat amb la seva cara et digui que gràcies pel que estàs fent. Això arriba més.

Sobre els valors, han canviat els valors? S'han prioritzat algun respecte altres? O es preveu canviar-la?

En aquest moment no hi ha un plantejament del canvi de valors, però jo crec que tots els que tenim estan vigents i el tema de la seguretat i la seguretat personal hem hagut de donar-li encara més importància. Sempre se li dóna, però hem hagut de donar-li encara més.

Pel que fa a les teves funcions com a Director de comunicació, han canviat les teves funcions?

No, no m'he mantingut amb les mateixes funcions. El que passa és que les 8 primeres setmanes treballava 20 hores al dia perquè era constant. No descansava ni els caps de setmana.

Aquesta ha estat la nostra realitat. Per la comunicació interna ha servit la pandèmia per situar-la, jo sempre dic que la comunicació interna ha de ser el soci estratègic del negoci, i en molts casos el negoci no se'ns veia com a tal. Jo crec que la pandèmia ens ha servit perquè se'ns doni màxima rellevància i perquè s'entengui el paper que desenvolupem.

Consideres doncs, que ha estat una eina fonamental?

Rotundament. Si sí. Crec que el que et deia, la pandèmia ens ha ajudat a posicionar-la on devia haver-hi estat abans.

Ja per concloure, quins consideres que han estat els punts forts i els dèbils d'aquesta adaptació al canvi?

Bueno crec que com a punt dèbil les presses, com tota crisi no estava planificada i això ha estat una debilitat. I punt fort la voluntat de servei que tenim com a companyia i de la gent que treballa ens ha ajudat a fer que aquesta debilitat de l'inici estigui salvada o suplida per la pro activitat de la gent i de la solució de la funció que fem. Per una banda no haver-ho pogut preveure, el teletreball, els epis..o els tipus, no ho sabíem, ni nosaltres ni ningú. Però la pro activitat de la gent de la casa, dels treballadors ens ha servit per tot això suplir-ho.

No ha decaigut en cap moment, sempre ha estat reforçat? Segueixen les mateixes mesures?

Si, fins que no hi hagi una finalització de la crisi sanitària nosaltres no relaxarem mesures. Al contrari, hi ha aspectes com les mampares que ja es parlaven des de feia temps, però ara ha estat el moment per fer-ho i potser això es queda. I sobre el que parlàvem abans, de les ajudes pel teletreball, això es continua posant? Es continua mantenint perquè són recursos que serveixen per a totes les persones que

continuen a casa. Pensa que hi ha molta gent que continua teletreballant i els hi pot venir bé. No és la mateixa necessitat perquè en aquell moment és que no es podia sortir de casa. Ara ja es pot fer vida, però són recursos dels quals encara es disposa.

7.2.2. Entrevista a Joan Gili, responsable de Relaciones Exteriores de Mercadona

Primero me gustaría saber dónde se sitúa el departamento de comunicación interna dentro del organigrama de la empresa

A ver, nosotros digamos en el departamento de comunicación quedaría englobado dentro de lo que sería también el departamento de relaciones externas junto con lo que serían también herramientas de transmisión interna. Por explicarte un poquito, nosotros lo que es la comunicación interna la tenemos muy muy interiorizada como empresa, pero no teníamos un departamento específico, sino que toda la empresa trabajaba de la misma forma. Eso sí, tenemos por ejemplo hablando de las tiendas, que nosotros nos dedicamos a supermercado, tenemos unas salas de información y que toda la información se transmite a todos los trabajadores de manera mensual. Lo que son resultados, lo que son noticias, lo que son novedades.

Entonces es algo que tampoco hemos querido que hiciera falta una un departamento específico, pero es verdad que un poquito antes de la pandemia y ahora sobre todo en esta época de la pandemia nos hemos dado cuenta de que ese departamento o esa información tenían que tener una cierta calidad, sobre todo por eso por el tema de la pandemia y de ahí que nos ocupáramos digamos de estos sitios departamentos de llevarlo a cabo.

Un poco por hacerte... no sé si me lo preguntarás, pero un poco por hacerte el resumen de cómo estamos funcionando en comunicación interna te digo que es una empresa muy vertical, es decir, toda la información desde el presidente hasta los trabajadores digamos recibimos información directamente de coordinador a colaborador y luego tenemos una herramienta que hemos creado hace unos meses que se llama Activo2 que es una App que tienen todos los trabajadores, se la pueden bajar cualquier trabajador nuestro, tanto equipo directivo como equipo de tiendas y allí vamos colgando información relevante para todos los trabajadores. Entre ello pues por ejemplo en época de pandemia pues cuando íbamos a recibir las epis, cómo estábamos gestionando el tema de la pandemia, cómo trabajar en las tiendas... Entonces tenemos estas herramientas un poquito para llevar a cabo esta comunicación interna.

¿El conjunto de comunicación interna cuantas personas lo lleváis?

Claro es que es difícil de poder lo que poderlo decir por qué es como que te digo es como una especie de... todo el mundo estamos trabajando como comunicación interna como empresa. Es decir, tenemos departamentos específicamente que definen a nivel

informático de app y tal como se tiene que llevar a cabo, pero es muy multidisciplinar. No tenemos gente específica para llevar a cabo la comunicación interna, entre todos la llevamos a cabo por decirlo así.

Está tan interiorizado en el modelo de empresa que es algo que queda digamos, diluido en todos los puestos de trabajo, aunque tengamos departamentos que se ocupan un poco más como te decía de ese punto de vista informático, de relaciones externas con lo que es la comunicación, etc.

¿Entonces pues entiendo que os coordináis todos juntos con recursos humanos también, entiendo que hay una coordinación el departamento?

Correcto, correcto. Todos los departamentos damos esos inputs para transmitir a los trabajadores la información que necesitan.

¿Qué importancia ha tenido para la empresa el público interno durante la pandemia?

Muchísimo. Nosotros nos dimos cuenta sobre todo en los primeros momentos en que hubo mucha tensión por decirlo así a la hora de hacer la compra en supermercados, que los trabajadores en un primer momento es algo muy inesperado. Se fueron escuchando voces de que podríamos tener algunas consecuencias, pero tampoco nunca pudimos llegar a predecir esa ola de compra que tuvimos el primer mes dos meses. El hecho de poder transmitir a los trabajadores en tiempo real información, tranquilizar, decir cómo teníamos que trabajar, que medidas de seguridad tenían que llevar a cabo... ha sido yo creo que imprescindible para que todos los trabajadores pudieran trabajar con tranquilidad.

Se tranquilizó muchísimo los ánimos y la verdad es que ha sido una herramienta imprescindible la comunicación interna. Tanto o más que la externa sin duda.

¿Y cómo se hacía para comunicarse con ellos y transmitirles esto que me comentas de la comunidad y de la tranquilidad?

Siempre las dos formas que te he comentado antes. Lo que sería la relación coordinador colaborador, es decir todas las tiendas tienen un coordinador tiene un directivo que la gestiona y está siempre ahí en horario de apertura. Ellos recibían la información de los Directores generales y a partir de aquí lo transmitían de manera directa a los trabajadores.

Luego también a través de la aplicación que te comentaba del Activo2 en que se iban informando de los de las principales novedades y cómo llevarlo a cabo. Por lo tanto, de las dos vías, de manera simultánea.

Entonces, si hablamos de los soportes de comunicación interna de antes y después de la pandemia me comentas la aplicación y luego el soporte de conversación directa. ¿Había alguno más?

No, pero de hecho no ha cambiado entre pandemia. O sea, en pre-pandemia y postpandemia. Es lo mismo, ya lo estábamos trabajando, estábamos llevando a cabo. Pero es verdad que en el momento de la pandemia nos hemos cuenta de la importancia de la herramienta, pero ya estábamos trabajando con las dos. No ha sido una herramienta que se haya puesto en marcha a raíz de la pandemia, sino que ya era previa.

Y sobre los canales, me comentas que de forma descendente es muy vertical de Directores a colaboradores. ¿Pero de qué forma los trabajadores podían comunicarse de forma ascendente?

Bueno es algo también muy muy interiorizado como empresa. Nosotros tenemos una instrucción básica, que todos los coordinadores y todos los que digamos directivos tenemos que tener interlocución directa con todos los trabajadores, con todos los trabajadores de tienda, con todos los puestos. Entonces hay mecanismos directos de que por ejemplo cualquier trabajador de tienda tiene siempre un Director en las tiendas en todo el horario de apertura se comunica con el de forma directa: tengo esta inquietud, tengo esta duda, tengo esto. Se comunica de manera directa sin ningún problema, y todos los trabajadores hacemos lo mismo con nuestros respectivos colaboradores.

O sea, de forma presencial.

Correcto. A ver, somos una empresa presencial. A ver, de manera específica tenemos teléfonos de atención por ejemplo con el tema de los servicios médicos que hemos hecho mucho hincapié que cualquier duda de punto de vista médico pudieran contactar con el equipo médico. Desde el punto de vista de comunicación interna también ha sido importante. Pero, sobre todo, sobre todo, es la presencial.

Vale, sobre lo que me comentas que tenéis también área de oficina, aunque sea muy presencial, ¿se ha tenido que gestionar la aparición del teletrabajo?

Lo que sería tienda es todo igual. Desde el punto de vista del equipo directivo sí que es verdad que ha habido momentos que se ha flexibilizado y utilizado el teletrabajo. Ya no tanto desde el punto de vista de que la empresa lo haya impuesto como tal, sino que la sociedad yo creo que lo ha impuesto.

Hoy en día las reuniones que se hacían presenciales ya se están convirtiendo en telemáticas. Ya uno se amolda a lo que la sociedad le pide. Es una instrucción, la empresa nos ha dado al equipo directivo libertad para poder llevarlo a cabo y fomentarlo incluso

en épocas de pandemia, pero no ha habido tampoco ninguna obligación de un lado u otro. Sino simplemente la sociedad nos está llevando en general al punto de vista telemático.

¿Os han ofrecido alguna ayuda o adaptación para poder trabajar desde casa?

Ha habido una formación específica sobre herramientas tipo Teams y otras herramientas para poder llevar a cabo las videollamadas, lo que sería las videoconferencias y tal. Se ha hecho una formación específica.

¿Desde los directivos hacia todos los trabajadores crees que se ha profundizado en el sentimiento y las emociones durante lo que ha durado la pandemia?

Totalmente nosotros tenemos un equipo directivo y a la vez el equipo médico que transmite cualquier tipo de inquietud que puede tener el trabajador. Se ha hecho un seguimiento médico a todos los trabajadores que podían tener alguna afectación de manera directa. Los tratamos y, en fin, nos preocupamos directamente por su salud. Tenemos un control muy exhaustivo con servicio médico propio. Tenemos una red de servicio médico propio que se dedica a salvaguardar digamos que el trabajador no tuviera miedo de que no tuviera ninguna consecuencia física o médica y han estado encima de todo momento sí.

¿Consideras que ha habido un cambio de dinámica de trabajo que nos realmente habéis tenido que trabajar de la misma forma?

Nosotros hemos tenido, básicamente los cambios nos han venido desde fuera. Es decir, el hecho de que hubiese mucha demanda de algunos productos, que hemos tenido muchas visitas de cliente a tienda eso ha marcado la diferencia. Pero desde el punto de vista del quehacer del día a día en las tiendas no nos ha cambiado nuestro trabajo rutinario. Ha continuado siendo el mismo.

La única cosa que, sí que es verdad, hemos fomentado mucho más el control de la salud de los trabajadores que todos estuvieran con las epis, que todos los clientes guarden las medidas de seguridad, la distancia de seguridad, etcétera, pero aparte de esto lo que nos marca propiamente la pandemia desde el punto de vista interno es que nos hemos dedicado a lo que nos dedicábamos antes. Decimos internamente a vender lechugas, pues sí, seguimos vendiendo lechugas.

Y en cuanto a lo que me comentabas, ¿cómo se equipó a los trabajadores y en qué momento?

Directamente toda venía centralizada, directamente del comité de dirección y se han ido tomando las medidas en base a que ha ido creciendo en cuánto a pandemia. Desde el primer día se les ofreció digamos, se hizo obligatorio el uso de mascarillas, el uso de guantes, se instaló una serie de líneas en los accesos a las tiendas y las líneas de cajas para

garantizar la distancia de seguridad de los trabajadores, se instalaron mamparas en línea de cajas también para salvaguardarlos en cuestión de 2-3 semanas teníamos todas las tiendas y todas las cajas ya con mamparas instaladas de seguridad, se han incorporado vigilantes de seguridad para control de accesos... en fin innumerable cantidad de medidas que hemos ido tomando de manera súper rápida.

Ya no solo por un tema de que nosotros nos favorecía desde el punto de vista de la seguridad del trabajador sino también desde el punto de vista del cliente.

¿En algún momento se dijo alguna reunión con los trabajadores de cada tienda o se comunicaba al llegar al puesto de trabajo?

Se les ha comunicado de forma directa de trabajador a trabajador. A todos. De manera directa por el coordinador de tienda.

Ahora pasando al plan de comunicación entiendo que plan de comunicación específicamente interno no tenéis no, por lo que comentas que todo se relaciona...

Exacto todo viene relacionado, todos los departamentos tienen unos inputs y a partir de ahí se traslada a los trabajadores a través de esas herramientas que te comentaba antes.

Sobre el plan de comunicación a secas, sin que sea específicamente interno, ¿ha sufrido adaptaciones?

Bueno se han fomentado las informaciones a lo que sería la información de pandemia y de producto, pero lo que es el método de transmisión de información no. Continúa siendo el mismo plan.

Y por lo que respecta al plan de crisis, Mercadona obviamente no contemplaba la pandemia, ¿pero a raíz de ella se ha pensado en modificar el plan?

Tenemos planes generales de lo que sería lo que se tiene que aplicar en momentos de crisis, como cualquier empresa. Es verdad que esto ha sido muy específico que pudiese darse un tipo de crisis como este porque no habíamos vivido esa imagen en 100 años. Entonces lo hemos tenido que adaptar, a partir de aquí hemos aprendido sobre la marcha aquello que era adaptable los métodos que tenemos hoy lo hemos adaptado teniendo en cuenta que es algo que tampoco tenemos todavía la certeza si esto está ha venido para quedarse o si luego va a haber otras estamos cepas... Estamos también un poco a merced del propio virus a ver cómo evoluciona, pero nosotros evidentemente hemos adaptado los planes de crisis a esta situación, sin duda.

¿Se ha planteado alguna estrategia o acción en concreto de cara al futuro?

De momento no, de momento estamos trabajando con las medidas de seguridad que tocaba teniendo en cuenta lo conocemos del virus y también a la expectativa de vacunas.

Si después si fuera necesario tomar algún otro tipo de medidas, se tomarán evidentemente, pero de momento estamos un poco también a merced de las informaciones que nos van dando desde el punto de vista público.

¿Sobre materia de responsabilidad social corporativa antes de la pandemia existía alguna actividad de voluntariado por parte del equipo de Mercadona?

Ligado a lo que sería pandemia, si hemos variado la política de RSC. Desde siempre hemos trabajado con entidades sociales, lo que sería comedores sociales y con el banco de alimentos sobre todo para lo que sería producto y aquello que necesitaran. Es verdad que se produjo una gran necesidad social del producto y hemos incrementado mucho lo que serían las donaciones de productos a Banco de Alimentos, por ejemplo, para que lo definan las entidades sociales que están agrupadas dentro de lo que sería su red digamos. Hemos incrementado las donaciones por necesidad social, pero tampoco hemos variado más que eso, simplemente incrementar. Llevar a cabo más donaciones, pero no cambiar nada.

Sobre lo que comentábamos antes, tú consideras que se han adoptado medidas para mejorar la vida de los trabajadores tanto dentro como fuera del supermercado porque que dentro entiendo que se daban todas las medidas de seguridad, pero cuando llegaban a casa había acompañamiento del servicio médico, psicológico, o se ofrecía algo así

Totalmente. Tenemos un servicio médico que está agrupado distribuyéndose a un conjunto de trabajadores. En el momento que había algún positivo o posibilidad de que hubiese un positivo, nuestro servicio médico aparte del de salud, el normal digamos el público, nuestro servicio público se hace cargo, lo llamada cada día, le hace un seguimiento, les preguntan como están, si necesitan cualquier cosa... Se han sentido muy acompañados. Que te lo diga yo al final, tiene el valor que tiene, pero porque yo por suerte no he estado contagiado, pero he tenido algún compañero que sí y dicen que están impresionados y encantados. Hacemos una labor intensa mucho más grande que cualquier organismo público. Estamos mucho más encima que lo que puede ser cualquier tipo de organismo público. Nosotros estamos constantemente pendientes de cualquier trabajador para que pueda estar tranquilo y para que pueda recuperarse.

¿Cuándo estábamos en plena pandemia, se ofreció alguna facilidad a las familias si tenían hijos o personas a las que cuidar?

Al final nosotros hemos sido muy flexibles. Si algún trabajador por tema familiar o personal no podía venir porque tenían una situación, la verdad es que somos una empresa internamente muy responsable entonces si había esa situación se hacía el acompañamiento y se les ayudaba. Es caso por caso. Por eso te digo que tenemos la facilidad que tenemos

un coordinador por cada colaborador que permite que caso por caso lo vayamos tratando y lo vayamos salvando. Horarios pues que en vez de ser rotativos pudiesen ser fijos.

Hemos tenido una suerte y es que tenemos los trabajadores muy muy muy comprometidos y la verdad es que hemos tenido un índice de audiencia como tal muy baja. La verdad es que no hemos tenido mucha afectación en ese sentido, pero hemos hecho acompañamiento evidentemente a todos ellos.

Y sobre los intangibles, ¿qué papel ha jugado la comunicación interna en su transmisión y su ha sufrido algún cambio en la pandemia?

A ver yo creo que ha habido un tema específico de hacer piña. La comunicación interna ha permitido hacer mucha piña y evidentemente eso lo notan los trabajadores. Están orgullosos de un caso como este de crisis de que la empresa esté a su lado y tal. Hemos notado una sensación de apoyo. Fuera de esto, pues bueno, al final toda información es buena mucho más evidentemente que no la haya. Todos los valores que se han derivado de la comunicación interna han sido muy positivos.

¿Y ha habido algún cambio o se ha priorizado algún valor respecto a otro?

Nosotros ya lo tenemos muy interiorizado, tampoco hemos tenido la oportunidad de vivir un cambio porque no hemos cambiado nada. Al final, ha cambiado la crisis que antes transmitíamos otras cosas, pero ya el trabajador siempre se siente muy, apoyado muy escuchado con mucha información. Les informamos de manera directa siempre de todo entonces no ha habido un cambio significativo porque ya tenemos esa cultura.

Entonces en cuanto a las funciones del Director de comunicación, tampoco ha habido cambio.

Ninguna, simplemente nos hemos centrado más en un tema de pandemia evidentemente, pero no hemos tenido un cambio digamos de labor. Antes comunicábamos otras cosas y ahora comunicamos esto.

¿Y a modo de conclusión, consideras que la comunicación interna ha sido una herramienta imprescindible en vuestra gestión?

Absolutamente. Absolutamente. La sensación de tranquilidad como te decía. Yo creo que es un momento único que hemos vivido todos. La verdad es que esa sensación de que el trabajador pueda tener toda la información posible anunciándole con antelación todo aquello que vamos a llevar a cabo, transmitiéndole tranquilidad, sintiéndose apoyado... Yo creo que al final eso es un valor añadido en un momento en que realmente no deja de ser que todos los trabajadores que están de atención al público se estaban exponiendo su salud o su vida. Entonces que te sientas apoyado así o informado así, ha sido muy positivo. O sea que por ese lado ha sido muy importante, sin duda.

¿Y cuál consideras el punto fuerte y el punto débil?

Lo que decía, el punto fuerte evidentemente es que estás ahí como empresa. Te notan, saben lo que opinas como empresa, saben los valores que estás transmitiendo y evidentemente es lo más importante. Punto débil creo que no hay, al final todo lo que puedas transmitir de información, siempre que es veraz porque no transmitirás algo que no lo sea, no se puede entender como negativo. Así que la comunicación interna, todo positivo bajo nuestro punto de vista.

7.2.3. Entrevista a Neus Martínez, Directora de comunicación de Nestlé

¿Dónde se sitúa el departamento de comunicación interna dentro del organigrama?

Me reporta a mí. Como Directora de comunicación y yo tengo bajo mi responsabilidad un ámbito muy grande de comunicación que va desde la parte más clásica corporativa de la comunicación con la prensa, de RSC, de temas digamos medioambientales a la parte de comunicación interna y luego en la parte de comunicación en temas de nutrición y luego en la parte más marketing lidero los equipos que gestionan pues la compra de medios, la transformación digital, la atención al consumidor, en fin...o sea realmente tengo una dirección de comunicación donde la parte clásica marketing, mejor dicho, la parte de marketing y la parte de comunicación corporativa está integrada. Y la comunicación interna forma parte de este equipo.

¿Cuántas personas forman el departamento de comunicación interna?

Tres personas. Son 60 en total y 3 se encargan de la comunicación interna.

¿Cuál es la función del departamento de comunicación interna?

Los objetivos del departamento de comunicación interna en un momento normal, en no pandemia, básicamente son:

1. Alinear a toda la organización en los grandes objetivos de la compañía
2. Apoyar la transformación cultural hacia las nuevas formas de organizarse
3. Dar soporte a iniciativas internas que pueden nacer de diferentes departamentos que también son de transformación donde básicamente el departamento de comunicación interna lo que hace básicamente es acompañar esa transformación.

Un partner muy importante del equipo de comunicación interna es recursos humanos. Porque muchos proyectos de transformación de las personas vienen de recursos humanos. En algunas compañías la comunicación interna está en el área de recursos humanos. Pero en el caso de Nestlé creemos que el expertis en comunicación, desde el punto de vista técnico, de cómo se hace una buena comunicación y como se estructura, como se crean

los mensajes vale la pena tenerlo bajo un ámbito de expertis como es la dirección de comunicación. Pero muy coordinada con recursos humanos.

En términos generales, luego entraremos más específicamente, ¿cómo ha adaptado la empresa la comunicación interna a raíz de la crisis del Covid?

A ver, lo primero hemos tenido que crear nuevos canales de comunicación adicionales. Porque cambia mucho de tener a la gente trabajando físicamente en la oficina a de la noche a la mañana tener a todo el mundo trabajando en remoto.

Luego, hay otra parte y otra dimensión. Nosotros tenemos 10 fábricas y la comunicación con las fábricas es otra. Cuando te hable de cómo hemos hablado en la pandemia te tengo que distinguir lo que hemos hecho con la gente que trabaja remotamente desde casa y con la gente que trabaja en las fábricas que es muy diferente.

En el caso de la gente que ha trabajado de forma remota en casa lo que nos dimos cuenta sobre todo al principio es que teníamos que crear esos nuevos canales de comunicación inmediatos. Quiero decir con eso, nosotros tenemos la herramienta de Workplace. La herramienta de Facebook tiene una plataforma parecida a la de Facebook que conocemos, pero para empresas. Esa plataforma es una plataforma de interacción interna que también tiene su propio chat. Entonces lo primero que creamos, le pedimos a todos los Directores que pidieran a sus laymanager la creación de unos grupos de Worldchat para asegurarnos de que cuando había un cambio esa información llegaba de forma muy rápida a todo el mundo. Eso no lo habíamos tenido que utilizar hasta entonces porque no es lo mismo que hagas un anuncio en Intranet o a través del email que no importa si la gente lo lee tarde o temprano. Pero en el caso de la pandemia teníamos que explicarle a mucha gente a la vez lo que tenían que hacer, si pudieran venir a la oficina, si tenían que venir, en fin, si se encontraban mal que tenían que hacer, al principio pues darles asesoramiento de las medidas higiénicas...en fin, todo un acompañamiento de ellos que al principio era muy operativo. Al principio de todo ese canal era un canal muy muy operativo dando instrucciones muy concretas.

Luego creamos una especie de Newsletter que le llamamos Info Covid que ahí ya íbamos recopilando todas las cosas que habíamos ido diciendo durante la semana anterior, de novedades, de cambios, de instrucciones, de lo que fuera y otras cosas, nuevos contenidos más hacia el final que ya fueron diversificándose hacía por ejemplo sesiones con psicólogos para cómo gestionar pues esta sensación de soledad, de depresión...situaciones que sabemos que a la gente de tantas horas trabajando solas en su casa les pasa factura.

Entonces este Newsletter pues ha sido nuestro canal de comunicación. Ese Newsletter lo colgábamos en la Intranet, en Worldplace. Es decir, generábamos unos contenidos que les dábamos visibilidad a través de otros canales.

Y luego en las fábricas, tradicionalmente y más ahora que había muchas restricciones de movilidad y de todo, lo que había es dos objetivos adicionales: conseguir que la gente siguiera motivada para ir a trabajar a pesar del miedo que tenían de contagiarse, porque fuimos un sector prioritario y por tanto estábamos autorizados a ir a trabajar incluso durante el confinamiento, pero claro para mucha gente ir a trabajar cuando nadie va, ir a la fábrica, suponía también una preocupación porque no sabía si irán y volverían contagiados. Al principio se sabía muy poco. Entonces en este caso los responsables de los mandos de las fábricas les hacíamos llegar los mismos mensajes que a través del Info Covid, pero para que ellos lo trasladasen al equipo.

De forma ascendente, ¿si los trabajadores tenían que transmitir algún mensaje, como lo hacían?

Bueno, en el chat habilitado ellos podían preguntar cosas y si había cosas que eran dudas lógicas pues nos servía para darnos cuenta de que algo no se había explicado lo suficientemente bien y luego regularmente habíamos hecho unas encuestas a todo el colectivo preguntándoles desde como están, de si tienen lo que necesitan para trabajar desde casa, y si tienen cualquier consulta o cualquier sugerencia.

Ellos mismos nos han ayudado a ir mejorando todo lo que habíamos implementado. No te he dicho que eso lo habíamos hecho formando parte del equipo de comité de crisis de Covid. Que al principio se reunía todos los días a las 8 de la mañana. Luego ya cada dos días y ahora todavía nos reunimos una vez a la semana.

Sobre lo que me comentabas durante los soportes que se han utilizado durante la pandemia, antes de ella, ¿qué era lo regular que se utilizaba para comunicarse con los trabajadores?

Bueno, depende. Había varios canales de comunicación.

Primero hay las reuniones que llamamos en cascada. Las reuniones donde hay un “Talk Hands o Talk Hands Meeting”. Son reuniones que organizamos con el Director general y los miembros del comité de dirección donde les explicamos un poco como va la compañía, las ventas, las cosas que nos preocupan, los retos que tenemos y se explica algún tema concreto y luego hay una parte que es para hacer un Q&A, o sea un preguntas y respuestas. Eso es un canal de comunicación muy clásico, pero que realmente funciona muy bien.

Curiosamente con la pandemia lo que ha cambiado es que antes lo hacíamos físicamente y estaba limitado a la capacidad física que teníamos en el auditorio y básicamente venían los jefes solo. Lo que ha cambiado con la pandemia es que ahora como lo hacemos en remoto ya no tenemos una limitación física y hacemos estas sesiones con todo el mundo. Con lo cual los mensajes llegan muchísimo más rápido a todo el colectivo.

Luego tenemos un Newsletter de gestión que se llama NestléDirect donde allí hablamos de bueno, de temas... es mensual y a ver, las reuniones en cascada se hacen cada 4 meses, pero luego para mantener el ritmo de información cada mes enviamos este Newsletter explicando cómo va la compañía y recordando cosas que la gente tiene que hacer desde la fijación de objetivos o bueno, una serie de cosas como por ejemplo cuando hay un proyecto en el que la gente ese tiene que implicar. Es nuestra forma sistemática de conectarnos en este caso StopDown con todos los empleados.

Luego tenemos el canal de Workplace que es como un Facebook donde allí todo el mundo puede compartir muchas cosas, en diferentes foros. Puede ser foros internacionales, foros locales. O puede ser sencillamente gente que descubre que tiene un colega que hace cosas parecidas y se pueden poner en contacto.

Luego tenemos un canal que es el Boletín que es clásico. Lleva no sé, más de 60 años que es la Revista de la empresa que la hacemos 3 veces al año y es más divulgativa. Esta revista incluso llega a los jubilados. Tenemos más de 3 mil jubilados que les gusta estar conectados con el día a día de la compañía. Entonces es una revista tipo magazine con sus fotos, es digital, pero es mucho más friendly, amena con fotos, con videos..

Luego tenemos dentro de la oficina y en las fábricas una cartelería digital. Tenemos unas pantallas que permiten desde pues no sé, hablar de temas de celebración o se hacen carteles temáticos para apoyar algunas campañas o avisos específicos de un día que va a pasar alguna cosa.

En las fábricas por ejemplo hay un apartado que es un contenido general, pero luego cada fábrica puede customizarlo y ajustarlo a las necesidades específicas de cada fábrica.

Y creo que no me dejo ningún canal más.

Y sobre estos canales, ahora con la pandemia pues todo se ha vuelto digital, por ejemplo, ¿la cartelería i ha habido algo se ha informado por correo?

Es que la cartelería ha desaparecido temporalmente, aunque en la oficina no se ha llegado a cerrar nunca la gente que ha querido ha podido seguir viniendo, aunque ahora hay poca gente. Pero la cartelería funciona, pero obviamente la gente está en su casa y no la ve. Ese canal no se ha podido sustituir, pero es un canal muy de acompañamiento, nunca es un

canal en el que se dé un aviso importante. Si se tuviese que hacer o se haría por mail o se enviaría a través del canal de chat que te he dicho que configuramos al principio.

¿De forma ascendente me comentas que se han pasado unas encuestas durante la pandemia, antes de la pandemia también se buscaba saber la satisfacción de los trabajadores o eso se ha implementado más ahora?

No, se ha implementado ahora porque está muy focalizado a pulsar el clima de personas que no las vemos y con las que no interactuamos a diario. Normalmente en la vida de oficina la verdad es que cuando notas más los canales ascendentes es cuando hay estas sesiones de Q&A, donde la gente pregunta muchas cosas y ahí de hecho las preguntan de forma anónima. Como somos muchos lo que se lanza antes de cada sesión es una herramienta que se llama Bebox que es una plataforma en la que lanzas un email a todo el mundo y dices: oye que se va a hacer una sesión de preguntas y respuestas, pregunta lo que quieras de forma anónima.

Entonces todo el mundo puede preguntar lo que quiera y en esa sesión damos respuesta a esas preguntas y eso nos sirve también para tener un conocimiento de que le preocupa la gente en cada caso.

Y en cuanto al teletrabajo, si hablamos de los de oficina, ¿cómo se trabajó de forma rápida que se tuviese que cambiar de forma rápida?

Por el canal del chat. ¿Por qué lo hicimos así a través de los jefes en cascada? Porque así nos asegurábamos de que el que lideraba ese mensaje era el jefe, no alguien anónimo en la oficina central. Y ese jefe podía también apoyar a su equipo en caso de que tuviesen dudas. Según que dudas las podía resolver directamente él o ella y en caso de que fueran dudas que no sabían las podían escalar. Pero era muy importante en la comunicación interna en muchos temas aparte de que tú tengas buenos canales de comunicación el rol de los jefes es muy importante. La comunicación interna no funciona como algo desconectado, la comunicación interna tiene que estar conectada con el rol que tienen los jefes, los managers, como acompañamiento de sus equipos.

En el caso de la pandemia fue muy importante porque de hecho yo recuerdo que estábamos empezando a hacer unos test por equipos para asegurarnos que no se colapsaban los sistemas y dijimos de hacer 4 grandes grupos que tenían que a lo largo de una semana hacer teletrabajo. Entonces dijimos: el grupo A los lunes, el grupo B los martes, el grupo C los miércoles y el grupo D los viernes. A mí me tocaba el viernes y ese viernes ya fue todo el mundo a casa. Así que no nos dio tiempo a hacer test y realmente el canal que funcionó muy bien fue el Worldchat.

¿Y qué importancia se ha otorgado a que se adapten los trabajadores? ¿Se ha estado encima de su formación?

Bueno, mucha. Ahí vuelve otra vez el rol del jefe. El jefe tiene que ir más allá de lo que la compañía prevé como comunicación. El rol como responsables de equipo es hablar con la gente, asegurarnos de que tienen lo que necesitan, de si necesitan formación...Obviamente se ha reforzado la formación porque por ejemplo yo tampoco había trabajado nunca con Teams y la primera vez que lo vi fue en una reunión de crisis del Covid, a la semana siguiente del confinamiento,

Ha habido mucho aprendizaje intuitivo y que a base de usarlas las aprendes y a partir de ahí se han impulsado herramientas de formación más estructuradas online, digitales y que la gente cuando ve que una herramienta tiene mucho potencial a la gente le gusta profundizar y asegurarse de que le saca todo su rendimiento.

¿En cuanto al sentimiento y emociones de los trabajadores se ha profundizado en eso?

Sí, sí. Esto que te comentaba que en las encuestas había preguntas específicas de cómo te sentías. A raíz de ver que había un cierto agotamiento y de ver gente que había de todo. Piensa que hay gente que ...las personas que se han sentido más estresadas han sido las personas con niños en casa, con niños pequeños, o las personas que, nosotros tenemos un equipo global, que está trabajando desde Barcelona y quiere decir que a lo mejor es gente joven de 30-40 años que ha venido a Barcelona que vive en un apartamento justito y que de repente se sintieron encerrados en su casa sin nadie. Ha habido gente que está con su familia, hay gente que ha tenido que compaginar su trabajo con niños en edad escolar y esos lo han pasado muy mal, pero también la que ha vivido sola, lejos de su país.

¿Para ese tipo de personas se ha flexibilizado el horario, se han ofrecido algunas ayudas más?

Bueno, el horario la verdad es que ha sido....no ha existido horario al trabajar en estas circunstancias. La gente ha respondido muy bien, lo ha dado todo porque también tenemos un sentimiento de privilegio al saber que tenemos un trabajo que es importante en estos momentos cuando puede haber desabastecimiento de comida y también que es un privilegio que hay otros sectores que han tenido que cerrar, que han tenido Ertos y nosotros en nuestro caso la suerte es que seguimos trabajando y teniendo mucho trabajo. La gente yo creo que lo valora muy bien.

Dicho esto, el impacto psicológico a pesar de que te sientas un privilegiado existe. Por eso creamos estas sesiones con psicólogos que eran voluntarias, abiertas a todo el mundo, luego las grabamos y luego en esos Newsletter que te explicaba las vehiculábamos para que todo el mundo las pudiera ver.

En cuanto lo que hemos comentado de los trabajadores de las fábricas, me has comentado antes como se comunicaban con ellos, ¿pero ¿cómo se les equipaba y que se les ofrecía?

Bueno, a los de fábrica fueron los primeros en tener mascarillas porque en aquel momento ellos necesitaban porque estaban en la primera línea. También se les dio una bonificación de 500 euros adicionales a su salario, a todos por igual independientemente de lo que cobraran y bueno se les hizo llegar a lo largo especialmente de los meses más duros algunas cartas firmadas por nuestro Director general reconociendo su trabajo, agradeciéndoles muchísimo lo que estaban haciendo y recordándoles la responsabilidad que tenemos de seguir al pie del cañón. Así que había cartas más personales, incluso más emocionantes que pretendían que se sintieran realmente muy importantes en lo que estábamos haciendo porque en ningún momento dejamos de producir y de abastecer los supermercados.

¿A este conjunto de trabajadores, las encuestas también les llegan o actúan de forma diferente?

Es buena pregunta mira, no te lo sé decir si la encuesta les llega. Porque ellos no tienen ordenador entonces es bastante más complicado cualquier cosa que quieres hacer en fábricas, lo que sí que teníamos eran reuniones regulares con los Directores de fábrica donde permanentemente y sobre todo en la parte de Covid, se hacía una reunión de seguimiento de saber que todo estaba bien y estar permanentemente pendientes de sus necesidades y de su situación.

Al principio que todavía no estaban muy claras las medidas de seguridad, ¿cómo fue el proceso de adaptación en la fábrica?

Bueno el mismo que el resto de la sociedad. Al principio a todos nos dijeron que no hacían falta mascarillas y como todos nos lo creímos. Luego es cierto que el sentido común se impone y la gente que no podía marcar una distancia de dos metros en fábrica nos dijeron, oye si tuviese mascarilla estaría más tranquilo.

Entonces nosotros conseguimos llevarles mascarillas de neopreno al principio porque era lo único que había, no había mascarillas normales. Luego conseguimos encontrar un proveedor, en aquellos momentos había una lucha increíble por las mascarillas a precios astronómicos que conseguimos traer a España desde china y lo primero que nos dijeron desde las fábricas es que ellos no se las podían poner si no empezábamos haciendo donaciones a los hospitales y a los asilos de sus ciudades y fue lo primero que hicimos.

Los Directores de las fábricas enseguida se pusieron en contacto con las residencias de ancianos y con los hospitales de su entorno para ofrecerles una parte muy importante, miles de mascarillas, antes de ponerse ellos las mascarillas que compramos. Esto fue un gesto muy bonito.

Luego algunos trabajadores de las fábricas también hicieron turnos extra para hacer donaciones de dinero, de hecho, ahora no recuerdo exactamente, pero creo que en una

fábrica el plus que les dimos lo quisieron reconvertir en una parte donarla a gente que no tenía recursos. Y ya se veía que empezaban a pasarlo muy mal.

Entonces en cuanto a responsabilidad social corporativa habéis estado muy implicados tanto desde dentro como hacia fuera

Mucho. Como compañía hemos donado muchos alimentos, hemos hecho llegar a las ucis café, chocolatinas...la reacción de los médicos era increíble, súper bonito la verdad. Son momentos muy duros, pero también muy emocionantes porque en el día a día digamos que hay una parte que básicamente es vender, pero cuando tú ves que lo que haces a la gente que lo pasa mal, pero que tú les ayudas y los animas, es súper bonito.

Entonces en las redes nos colgaban sus fotografías de agradecimiento con sus mascarillas con sus Nespresso o sus KitKat.

La verdad es que la parte solidaria fue muy bonita.

También hicimos...la logística quizá era una parte más invisible porque las fábricas se ven mucho, pero luego el producto hay que llevarlo desde las fábricas. Entonces a los camioneros les preparamos también uno kits porque hubo un momento que no había nada abierto en la autopista entonces les preparamos unos kits de comida y bebida para que cuando vinieran a la fábrica a recoger producto supiéramos que por lo menos ese día tenían una comida y bueno, la verdad fue muy bonito.

Pasando al plan de comunicación interna, entiendo que vuestra empresa contaba con un plan específicamente de comunicación interna, ¿no?

Si normalmente lo que hacemos es primero una parte que es siempre la del alineamiento que eso quiere decir que tenemos que con la dirección general construir un mensaje simple y claro sobre las prioridades del año y canalizarlo a través de los diferentes canales y luego tenemos que recopilar todas esas iniciativas que vienen de recursos humanos o de otros ámbitos que impactan a todos los empleados y hacemos un calendario a lo largo del año.

Además de eso, como este equipo está integrado en el equipo de comunicación, el equipo de comunicación externa comunica muchas cosas, da mucha información al exterior, y siempre nos aseguramos de que todo lo que comunicamos al exterior lo hacemos también al interior.

Luego hay otra iniciativa que es muy chula que se llama We Are Nestlé que es una plataforma en la que todas estas noticias que publicamos al exterior están ahí y tú como empleado de Nestlé las puedes retuitear en tus propias redes sociales. De esta forma los empleados también se hacen altavoz de las cosas que Nestlé hace como compañía y está muy bien.

¿Durante la pandemia, ha cambiado alguna estrategia del plan de comunicación interna o se ha priorizado algún aspecto frente a otro?

Durante la pandemia el peso que ha tenido que ir con la organización del trabajo ha sido fundamental. Luego ha habido otros temas el día a día, pero lo que hemos intentado ha sido que estén integrados. Ahora no hacemos un info Covid porque ya no hay, pero pensamos en el retorno al trabajo cuando se empiecen a relajar las medidas.

La gente ahora puede venir igualmente, pero estamos preparando el edificio, estamos en obras porque lo que sabemos es que después de la pandemia habiendo superado la barrera del prejuicio de teletrabajar, yo no era fan de hacerlo y ahora ya un día vengo a la oficina dos trabajos desde casa y todos hemos entendido que lo de teletrabajar es perfectamente viable.

Pero es verdad que hay unas limitaciones y es que hay alguna reunión que las necesitas hacer cara a cara, con la gente que es donde la creatividad aflora, donde hay más vida social y yo creo que nos hemos dado cuenta de que la parte social del trabajo es muy importante.

Entonces ahora lo que estamos es preparando el edificio para que la gente cuando venga a la oficina encuentre un entorno de trabajo súper agradable, pero muy pensado en las reuniones porque va a ser eminentemente así. Habrá gente que seguirá viniendo, pero seguirá teletrabajando desde el trabajo, porque ahora muchas reuniones van a ser online.

Pero hemos de conseguir que de vez en cuando la gente organice reuniones offline 100% para que tenga sentido ir a trabajar a una oficina. Si no, estaremos todos sentados, pero teletrabajando

Y respecto al plan de crisis, ningún plan de crisis planteaba una pandemia, pero a raíz de la pandemia, ¿habéis modificado el plan de crisis de cara a acontecimientos futuros?

Nosotros tenemos un manual de crisis, vivimos siempre diferentes crisis unas más grandes otras más pequeñas y lo que yo he aprendido después de muchos años es que no hay dos crisis iguales. Ahora hemos aprendido mucho de esta pandemia en cuanto a un tipo de crisis que jamás nos hubiéramos imaginado.

Las crisis que tenemos son si tenemos un problema con un producto, con la publi, con las redes, nunca nos hubiésemos imaginado que no pudiésemos ir a trabajar. Era algo que a nadie se le pasaba por la cabeza y la verdad es que la enorme suerte es que haya pasado en 2021, si llega a pasar en el 2010, no sé lo que hubiera pasado. Yo creo que seguramente hubiésemos tenido que ir a trabajar la oficina si o si, y que habríamos tenido que tener esa excepción que han tenido los trabajadores de las fábricas por ser un sector esencial.

Así que claro ahora tenemos un aprendizaje de una situación como esta. Yo rezo para que no lo volvamos a necesitar.

En relación a los intangibles, ¿qué papel crees que juega la comunicación interna en su transmisión tanto antes como durante la pandemia?

Es muy importante, pero la cultura se hace a través de muchas cosas. Se hace de entrada con el ejemplo de las personas, no sirve de nada que tengas una comunicación que hable de unos determinados valores si sus máximos responsables no los cumplen, entonces hay un elemento de coherencia que es muy importante. Hay que entender bien la cultura de la compañía y saber hacia dónde la quieres hacer evolucionar. Obviamente la comunicación interna es muy importante sobre todo en grandes compañías. Hay compañías pequeñas que quizá ni se lo plantean porque la comunicación interna es lo que dice el Director general y ya. En Nestlé somos casi 6 mil personas entre las fábricas y los diferentes sectores entonces la comunicación interna es como una correa de transmisión muy importante.

¿A partir de ahora crees que se enfocan algunos valores diferentes? ¿Crees que se priorizan sobre otros que se transmitían antes?

No, yo creo que Nestlé es una empresa que tiene valores muy sólidos basados en el respeto y eso hace que no cambie. Lo que yo creo que como equipo humano ahora cuando volvamos a la normalidad vamos a valorar más el estar cerca físicamente. Antes nos parecía lo normal y yo creo que eso nos ha pasado a toda la sociedad. Me doy cuenta de lo importante que era la interacción con mi equipo porque la pantalla no lo suple. Tú y yo estamos hablando ahora, pero si pudieras estar aquí, te enseñara como es la oficina, te invita a un café, vivirías una experiencia totalmente diferente a la que tienes.

¿En cuanto a tus funciones como Directora crees que han cambiado?

Mira lo que ha cambiado es la aceleración del cambio externo. A mí me ha obligado a una mayor delegación, o sea a estar menos en el detalle de los temas y a que mis labores de coordinación garanticen los elementos básicos en los equipos que llevo, que son 10 equipos diferentes. Obviamente el hecho de no poder interactuar directamente, porque antes muchas cosas se resolvían en un comentario de pasillo. Ahora toda la actividad está programada en Outlook, en reuniones. Entonces hay un mundo de interacción informal que no se produce y eso hace que tengas que aceptar que hay que delegar mucho más que antes y que hay que confiar y organizarse con el equipo diferente.

Yo antes me reunía con mi equipo una vez a la semana con todos, ahora me reúno 3 y lo tematizamos, lo separamos por temas para poder abarcarlos. En ese sentido yo te diría que ha sido un aprendizaje, nos ha obligado a trabajar diferente y son cosas que se van a quedar después.

¿A modo de conclusión, consideras que la comunicación interna ha sido imprescindible para la gestión?

Absolutamente, sí. El éxito del trabajo que hemos hecho todos yo creo que sin la comunicación interna hubiese sido un caos. Para decirte, la responsable de comunicación interna dentro de mi equipo es la que ha tenido la valoración más alta. Porque yo he valorado mucho su trabajo.

¿Cuál consideras que ha sido el punto débil y el punto fuerte de esta adaptación al cambio?

No te sé decir...la fuerte ha sido el cambio de chip a saber encontrar rápido esos nuevos canales, saber explicar las cosas de una forma simple y clara y, sobre todo, la transparencia. Evitar rumores, o situaciones...intentar que los equipos perciban que hay una comunicación fluida.

Punto débil....no te sé decir, es muy difícil valorarlo porque no puedo comparar. Ojalá si pudiera compararlo te diría, comparado con otra empresa...me cuesta un poco, no porque no haga autocrítica, sino porque no tengo otros puntos de referencia.

Para nosotros fue fundamental escuchar porque nos ayudaba a encarrilar las acciones porque al final es un equipo de mucha gente trabajando para el empleado. Desde la gente que decía oye yo me estoy dejando la vista con mi ordenador, entonces enviábamos pantallas a casa, enviamos a todo el mundo. Luego, por ejemplo, teníamos un tiket restaurante que solo servía para el restaurante de aquí y la gente nos pidió que lo pudieran utilizar en cualquier restaurante de fuera de su casa. Pues lo hicimos, cosas que a lo mejor tú como compañía no caes que eso está montado para otro escenario y a medida que la gente nos hacía sugerencias pues íbamos cambiando las cosas y la gente estaba encantada.

7.2.4. Entrevista a Kilian Guasch, responsable de comunicación de Bayer

¿Dónde se sitúa el departamento de comunicación interna en el organigrama de la empresa?

El equipo de comunicación interna recae sobre la responsabilidad de la dirección de comunicación y asuntos corporativos que directamente reporta al consejero delegado. Y está en el comité de dirección.

¿Cuántas personas forman parte del departamento?

Todo el equipo de comunicación son 8 personas, pero que se dediquen a comunicación interna... en el mundo empresarial hablamos de EGTE que eso significa que un EGTE tiene el 50% del trabajo de dos personas, más o menos. O sea que al final es como si

hubiera una persona. Es una función que nos repartimos entre yo y otra persona que me ayuda.

¿Cuál es la función que tenéis dentro del departamento de comunicación interna?

Tenemos muchas acciones principales. La más relevante es el acompañar a la organización en todo lo que se refiere a la proyección de la cultura corporativa. Tanto por lo que se refiere que viene de lo global como lo que viene desde lo que hacemos en local.

Yo creo que esa es la función estratégica que estamos realizando a día de hoy y la que más valor aporta, ese acompañamiento y ese...asegurar que la cultura de la organización es compartida por todos los colaboradores. Luego tenemos funciones más logísticas que es oye pues hay un cambio en la cantina o se ha publicado una nueva nómina o tenemos que yo que sé, ha salido el certificado de retenciones de IRPF o ha habido un cambio en la forma en la que se utilizan los coches de empresa, ese tipo de información más transaccional que generan otros departamentos y que el equipo de comunicación interna se encarga de compartir.

Por último, hacemos una función muy relevante a la hora de transmitir cómo los negocios tienen un impacto en la sociedad en los canales de comunicación interna. Entonces por ejemplo si lanzamos una campaña de prevención del cáncer, esa campaña tiene una repercusión interna que hace que también involucre a los empleados en entender y en participar de ese tipo de campañas. Yo creo que esos son los tres ejes en los que más tiempo invertimos y colaboramos.

¿Y os comunicáis directamente vosotros con los trabajadores como departamento o recae en recursos humanos?

No, no, nosotros.. de hecho, recursos humanos nos utiliza como canal de comunicación. Nosotros tenemos la Intranet, gestionamos la Intranet, la red social corporativa, que tenemos una aplicación que se llama Yammer de Microsoft y luego tenemos también un correo electrónico, de comunicación interna, y a través de estos tres canales es lo que más utilizamos. También estamos empezando a utilizar pantallas en los centros de producción, sobre todo, en los que también ponemos contenido, pero básicamente los canales principales son esos tres y los gestionamos desde comunicación interna.

¿Para empezar, qué importancia ha tenido el público de la empresa?

Hombre, para nosotros ha sido clave porque al final nosotros trabajamos en sectores esenciales o identificados esenciales por la administración pública entonces que nuestra actividad se mantenga a lo largo de toda la pandemia era algo indispensable. Como sabes producimos medicamentos y producimos también materiales o productos para el cultivo, con lo que la alimentación y la salud son sectores súper claves para la sociedad y ahí

hemos tenido que involucrar a todo los empleados para asegurar que podían seguir realizando su actividad de forma remota o de forma presencial con todas las medidas de seguridad y la comunicación interna ha tenido un papel importante tanto para transmitir la relevancia de la función de cada uno de los empleados como para aconsejarles y recomendarles en términos de salud y seguridad, como para animarles y motivarles cuando la situación lo ha requerido.

¿Entiendo que se divide el equipo de trabajo en oficinas y en sector de producción?

Sí, es decir. Hay esa diferenciación, pero esa diferenciación ha sido también por ubicación que por perfil de empleado. Nosotros tenemos centros administrativos y centros de producción y no están todos en el mismo sitio.

Tenemos la sede central en Sant Joan Despí que lleva cerrada desde el principio de la pandemia y que ahora empezamos a abrir de forma muy tímida y también tenemos los centros de producción que no han parado en ningún momento y lo único que han hecho es que algunas posiciones muy administrativas han trabajado desde casa algún día de la semana o en algún momento todos los días, pero pocos.

Y con esta diferenciación que me comentas, como se comunicó a los trabajadores, tanto a los de un área como al otro, al principio de la pandemia, ¿cómo iban a suceder las cosas?

Bueno, nosotros como trabajamos mucho y tenemos una serie de áreas descentralizadas y una serie de centros de trabajo en toda la región, porque gestionamos España y Portugal tenemos muy asimilado todo lo que es la conexión vía sistemas electrónicos. Ha sido básicamente por email y por Intranet y hemos hecho reuniones con todos los empleados.

Los empleados que no tienen acceso a esa información que son los operarios normalmente, pues se les ha hecho llegar a través de sus managers.

¿O sea, no ha habido ningún cambio de soportes utilizados de antes a después de la pandemia?

Hemos utilizado más o menos lo mismo, lo que sí que es cierto que antes de la pandemia cuando hacíamos las reuniones con todos los empleados en las sedes de oficina se hacían de forma presencial. Es decir, tú tenías tu auditorio que lo llenabas con los empleados de ese centro de trabajo y al resto de colaboradores llegabas a través de una videoconferencia. Ahora la parte del auditorio ya no se hace y la videoconferencia se mantiene. Pero ya se hacía antes. Como te digo al tener una sede en Barcelona, empleados en Asturias, Madrid, Valencia, Portugal... pues ya hacíamos muchas videoconferencias.

Y en cuanto a los que sí que se tuvieron que ir a casa por el teletrabajo, cómo se comunicó con ellos, ¿directamente por correo electrónico?

Exacto. Nosotros somos una compañía que hemos tenido mucha suerte porque todos los empleados tienen dispositivos portátiles, o sea tienen ordenadores portátiles con lo que se hizo que el último día antes de que la cosa empezase a complicarse les pedimos a todos que se llevasen su ordenador a casa y durante el mismo viernes ya anunciamos que el lunes ya no podrían volver y desde entonces están trabajando desde su domicilio con el dispositivo portátil.

Entiendo que de forma descendente se comunica por estos canales que me has comentado, pero de forma ascendente, ¿cómo los trabajadores podían comunicarse o transmitir sus necesidades?

A ver, en las reuniones de empleados siempre hay un momento de preguntas y respuestas. Una cosa que ha sido relevante es que nosotros en las reuniones de empleados cuando las hacíamos en un momento normal de actividad, teníamos unos 4000-500 conectados. Desde que empezó la pandemia tenemos unas reuniones de unos 1200 empleados. Lo que conlleva que ha incrementado muchísimo la participación de los empleados. Estas reuniones, aquellos que lo consideran o que lo necesitan, pueden levantar la mano, preguntar abiertamente o hacer su comentario.

Luego nuestra Intranet tiene un espacio de preguntas y respuestas con lo que también si hay algún empleado que quiere puede ponernos sus preguntas o respuestas y luego tenemos el canal de comunicación por email, de comunicación interna, que cuando hay algún empleado también nos pregunta. Y sinceramente las personas que damos la cara en comunicación, en este caso yo, recibía muchísimas preguntas de los empleados porque al final como damos la cara en todas las acciones de comunicación a quien conocen es a mí. Entonces muchos me escriben directamente oye Kilian, el tema de la cantina en las oficinas, cuando se vuelve a recuperar o si no tenemos un portátil podemos ir a algún día a la oficina a buscarlo...bueno, ese tipo de preguntas que normalmente pasan por mí y yo las redirijo a la persona que corresponde.

¿Y en este sentido, como se ha gestionado la importancia de la adaptación de los trabajadores a estar en casa?

Nosotros ya antes de que se iniciase la pandemia teníamos una campaña de salud y bienestar para todos los empleados que se llama BeWell y a través de BeWell durante toda la pandemia han estado ofreciendo apoyo a los colaboradores. Primero establecimos un teléfono de apoyo psicológico y de dudas médicas y de salud que está disponible 24h al día para todos los empleados de la región y además también establecimos una serie de charlas, que hicimos 2 o 3 con consejos de salud y bienestar psicosocial. En las que un experto psicólogo pues acompañaba a los empleados dándoles consejos sobre cómo abordar el miedo a la pandemia, de cómo afrontar todo el tema de las fakenews y el estrés que pueden llegar a generar, cómo intentar ser más felices durante este periodo de

tiempo... entonces hemos combinado ese apoyo puntual y de urgencia a través de este teléfono 24h con sesiones más formativas o educativas en diferentes ocasiones durante la pandemia.

¿Y se sabe la respuesta de los trabajadores, si han estado satisfechos con estas medidas que se han tomado?

Nosotros hicimos una encuesta poco antes del verano y la respuesta de los empleados fue muy positiva. Estaban satisfechos. Nosotros enviamos a todos los empleados de España y Portugal al principio de la pandemia un kit con mascarillas, guantes, gel hidroalcohólico y con recomendaciones para mantenerse a salvo de la pandemia, les enviamos vitaminas a casa, hemos hecho muchas sesiones psicosociales...han estado muy acompañados y lo han valorado muy positivamente. Yo creo que el hecho de que cada vez que hacemos un TalkHoldMeating se conecten tantas personas reflejan ese interés y ese agradecimiento. Y además tenemos una encuesta, ya te digo, con buenos resultados.

¿Crees entonces que la comunicación interna ha cambiado a raíz del teletrabajo o se sigue gestionando de la misma manera?

Yo diría que se sigue gestionando de la misma manera, pero ha habido un cambio por un lado en cuanto a la responsabilidad, de decir oye ahora la comunicación interna tiene un papel que es mayor del que tenía y se ha visto la relevancia desde el punto de vista de contacto y apoyo con los empleados que hablábamos.

Hasta ahora la comunicación interna en muchas empresas, no en Bayer, pero en muchas empresas era como desdeñada, como lo último. Primero comunicamos fuera y luego dentro, haremos lo que podamos... y con la pandemia nos hemos dado cuenta de que la comunicación interna es fundamental para mantener a los equipos conectados y sobre todo integrados dentro de la comunidad cuando estás trabajando desde casa porque al final la comunicación interna hace un papel un poco de cohesionador cuando tienes a toda la fuerza laboral descentralizada pues el tener una comunicación interna fuerte nos mantiene conectados con tu compañía. Yo creo que eso es fundamental. Yo creo que ahí es mejorado en cuanto a capacidad de influencia dentro de la organización y luego yo creo que lo que sí que ha permitido es que en compañías como la nuestra en la que teníamos un modelo híbrido que había presencialidad y regionalidad, se privaba mucho la presencialidad. El que iba al TalkHoldMeating tenía una súper buena presencia del talk...porque el audio funcionaba todo funcionaba, se veía.. y en cambio el que estaba en su casa o una oficina que no era la central pues a lo mejor el audio no funcionaba tan bien o la cámara no seguía bien al ponente.. o la presentación se veía a través de una pantalla proyectada y era muy difícil de seguir.. o los videos no funcionaban...

Ahora nos hemos homogeneizado, da igual donde estés que tienes el mismo acceso a la comunicación interna con la misma calidad y la misma relevancia. Yo creo que eso para los de la sede central u oficina es una pérdida de conexión más directa con el equipo de dirección, pero para el resto de la organización es un refuerzo para la comunicación interna.

Estamos mucho más presentes ahora en las plantas de producción que lo que estábamos año y medio.

En cuanto a las plantas de producción, se comunicaron con ellos a través de los managers porque no tenían dispositivos a los que conectarse, ¿cómo se gestionaba esto?

Bueno, básicamente los propios managers lo hacían con sus equipos en la propia planta de producción los reunían por grupos y les comunicaban los cambios que había.

También es cierto que para los equipos de producción no ha cambiado tanto su día a día. Porque por ejemplo en nuestros centros de producción de salud ya van todo el día con mascarillas, con protectores en el pelo, con trajes como de cirujano, de material aséptico. Entonces para ellos pues lo que hacía es que en vez de una mascarilla usaban dos, pero los turnos estaban quizá menos tiempo en las zonas de ducha, pero su día a día no ha cambiado porque al ser productos de salud ya iban con mucho cuidado.

Y en la planta que tenemos de productos agrícolas al final es introducir un sistema de producción que ya estás utilizando fuera de tu mundo, lo que usas en tu casa o de paseo, o sea que no ha sido un cambio tan radical. Ellos han ido trabajando normalmente.

¿En transmitir sobre todo el sentimiento de ser trabajadores esenciales, como se ha potenciado?

Recompensa per se no ha habido. Este tipo de bonus o recompensas son cosas que se tienen que negociar con la representación de los trabajadores y hasta que no se lleguen a acuerdos este tipo de cosas no se pueden hacer. Entonces ahí todavía no hay ninguna novedad en cuanto a premio económico, pero por lo que se refiere al reconocimiento tanto en redes sociales internas como externas hemos lanzado varias campañas de reconocimiento muy chulas. Lanzamos un slogan que era Bayer Contigo que trabajamos interna y externamente y ahí hicimos concurso de fotografía, la gente se grababa dando las gracias por seguir trabajando...en la Intranet hemos lanzado varias comunicaciones para agradecer la labor y sobre todo nuestro Consejero Delegado en todos los Talk que hacíamos mensualmente agradecía la labor de los trabajadores.

¿En cuanto a lo que me comentabas que hacíais sesiones de acompañamiento con los trabajadores de producción también se hacían? ¿También se podían conectar?

No, ellos podían acceder al teléfono 24 horas y lo que hacíamos era colgar las grabaciones en la Intranet para que aquellos que quisieran pudiesen seguir en offline, pero en directo no se podían conectar porque no podían parar la producción

¿Y en cuanto a las encuestas, también se les enviaban a ellos?

Básicamente para los trabajadores con acceso a ordenador. O sea que no. Es cierto que a ellos no les preguntamos directamente con encuestas o cuestionarios, pero en el comité de crisis que se estableció para gestionar todo el tema de la pandemia había el representante de las plantas de producción. Lo que sí que hacíamos era preguntar a los equipos de producción como estaban sus equipos.

Es cierto que no teníamos una pregunta cuantitativa tipo encuesta, pero si cualitativa, ya que ellos mismos decían como estaban, como se veían, los que estaban en la planta decían como estaba evolucionando la actitud y tal. Sí que teníamos un seguimiento constante de cómo estaban a nivel emocional. Pero la dificultad de preguntarles directamente pues genera que sea un poco más difícil preguntarles.

¿En cuanto al plan de comunicación interna, disponéis de él?

Tenemos un plan de comunicación interna, pero está muy muy ligado al plan de comunicación normal. Por un lado, tenemos las acciones de comunicación que se generan a través de la comunicación corporativa o externa, que como te decía tienen repercusión internamente y luego están los planes de cada una de las áreas que tienen que hacer nuestra necesidad logística o de contacto con los empleados. Lo que hacemos es en comunicación interna identificamos cuáles son los temas que queremos fomentar durante el año:

1. El año pasado fue quizá más el cómo estábamos trabajando en tiempo de pandemia y el agradecimiento a los empleados. Entonces muchas de las acciones que hacíamos iban enfocadas a eso.
2. Este año el plan está más enfocado a que los empleados sean defensores o que comuniquen cosas de la compañía. Entonces estamos haciendo un plan de la compañía específico para que los empleados tengan información de la compañía y puedan compartirla en sus redes sociales y tal.

Depende un poco de todo. El año anterior había sido todo el tema de los valores de la organización, el anterior había sido la marca de empleador que se había renovado...cada año tenemos como uno o dos temas que nos mueven durante todo el año y que ahí nos marca un poco el tempo.

Nosotros dentro del departamento de comunicación interna también gestionamos toda la parte del cambio, gestión del cambio. Entonces ahí tenemos un plan de gestión del cambio

que se inició hace unos años y que yo creo que es el que más está marcando la agenda de la campaña de comunicación interna.

Ese plan de gestión del cambio tiene una serie de acciones que van referidas a unos grupos de trabajo, que generan contenidos entonces lo que hacemos es implicar esos grupos de trabajo para que el cambio cultural que estamos esperando o fomentando tenga un ejemplo real. Que digas que tenemos que ser emprendedores y lo ejemplifiques con un grupo de trabajo que ya está siendo emprendedor.

El plan de comunicación interna es un Frankenstein montado por las varias dimensiones de la comunicación dentro de la organización.

Entiendo por lo que me comentas que tiene flexibilidad, ¿no?

Totalmente. Se adapta a lo que pasa cada día. Somos muy flexibles porque la actualidad nos lo reclama.

En cuanto al plan de crisis, ninguna empresa estaba preparada ni contemplaba este escenario, pero a raíz de esta crisis, ¿el plan de crisis de la empresa se ha modificado?

La verdad es que la industria farmacéutica por suerte o por desgracia el tema de las crisis lo tiene muy interiorizado. Nosotros ya teníamos un plan de crisis bastante robusto y durante la pandemia lo que hemos hecho ha sido demostrarlo. Que hemos sido capaces de montar un comité de crisis en menos de 24h, que hemos tenido un grupo de trabajo conectado por teléfono 24h al día...hemos sabido lo que hacer y cómo.

En nuestro caso lo que se ha puesto de manifiesto es que hay industrias que por la idiosincrasia del sector que operan, la gestión de la crisis es mucho más habitual y estamos más entrenados para ellos que quizá otros sectores que quizá no están tan enfrentados a ese tipo de situaciones. Pero vamos, a nosotros no nos ha cambiado nada y no hemos tenido que cambiar nada.

Además, consideras que ha sido más fácil adaptarse a la crisis gracias a tener este plan.

Claramente. Pero el hecho de tener un plan de crisis es bueno, pero más bueno es haberlo utilizado, aunque sea en simulacros. Nosotros por desgracia no ha sido un simulacro porque ya te digo que la industria farmacéutica siempre tiene alguna que otra cuestión por la que tiene que activar algo parecido a un estado de crisis. Nosotros estamos muy habituados a esto. Yo creo que el plan de crisis no es algo que uno ponga en el armario y diga lo tengo. No, no, cada año hay que hacer entrenos de crisis, nosotros en comunicación hacemos formación en temas de crisis porque cambian las formas en las que las crisis se convierten. Hace 5 o 10 años una crisis en social media no tenía ninguna relevancia y ahora son las social media las que te generan la crisis.

El tener un plan de crisis no es suficiente. Es una parte y es bueno, pero cada año o has vivido una crisis o tienes que generarla teóricamente para poderla entrenar.

Y en materia de responsabilidad social corporativa, me comentas lo de los kits de los trabajadores, por lo tanto, estáis socialmente comprometidos a nivel interno, ¿no?

Yo creo que nosotros como compañía siempre hemos sido muy comprometidos con los empleados y que tiene un buen reconocimiento como empleador y estamos en Top Employers, quiero decir que los indicadores como empleador de calidad reconocen a Bayer como una empresa que cuida a sus empleados.

Es cierto que durante la pandemia hicimos ese tipo de acciones: enviar el kit a todos los empleados, el poner las cajas con los guantes, mascarillas...es algo que hemos hecho ahora con un poco más de énfasis, pero creo que siempre hemos estado ahí y el empleado ha sabido que estamos ahí. Con todo el tema de BeWell, quizá tampoco de normal hemos enviado cosas a casa de forma masiva porque tampoco ha hecho falta, pero hemos intentado favorecer que los empleados hagan deporte y les ponemos facilidades para que lo hagan, tenemos descuentos con empresas de diferentes sectores, acuerdos con gimnasios, con bancos, con agencias de viajes...o sea que sí, que el empleado que quiere puede aprovechar el ser parte de Bayer.

Esto entiendo que no ha cambiado a raíz de la pandemia, ¿no?

No, todo continua igual. Al contrario, yo creo que gana credibilidad el hecho de que este tipo de cosas ahora que en algunos sectores este de moda permite ver que los equipos que lo estábamos haciendo antes, digamos pues potenciémoslo ya que lo tenemos. No ha habido un cambio, pero espero que en los próximos años seamos capaces de hacer más cosas

¿En cuanto a actividades de voluntariado hay empresas que los propios trabajadores realizan actividades así, en la vuestra es el caso?

Se hace. Hasta ahora se hacía de forma poco estructurada y desde hace un par de años se está empezando a poner orden. Si que tenemos un grupo de voluntariado que es muy activo que tiene un presupuesto que gestiona a su disposición y ahora lo que se está intentando es “profesionalizar” ese grupo de voluntariado para que tenga un mayor impacto en la organización. Hasta ahora era, valga la redundancia, voluntario y el empleado que tenía la sensibilidad participaba en el grupo, pero a veces tampoco tenía la publicidad interna que pudiera tener. Entonces lo que se está haciendo ahora es empezar a darle más difusión y sobre todo enfocar las acciones de voluntariado que hacían los equipos en espacios que Bayer pueda aportar como compañía su experiencia o conocimiento.

No vamos a apoyar el voluntariado de llevar agua a Angola, me lo invento, porque con Bayer no conecta, pero a lo mejor sí que hacemos que en un barrio de Barcelona los niños tengan una alimentación saludable porque somos una empresa que tiene productos de alimentación. Entonces un poco organizar ese espacio y llevamos un par de años haciéndolo, lo empezamos antes de la pandemia y seguiremos haciéndolo a lo largo de los próximos años.

Y sobre la relación de la comunicación interna con los intangibles, claro la comunicación interna es el departamento que tiene que transmitir hacia el público interno, ¿ha cambiado algo a raíz de la pandemia?

No...yo creo que somos una compañía que tiene unos valores muy fuertes y que son conocidos por toda la organización. Llevan muchos años en la compañía por eso creo que no ha habido un refuerzo de eso porque ya lo estábamos haciendo. Lo que sí que ha habido yo creo es que nosotros tenemos una visión que es Salud y Alimentación para todos, entonces esa visión que tenemos que en inglés es Hunger for none, Health for all, entonces yo creo que la pandemia ha puesto más de manifiesto la relevancia de esa visión para nuestros colaboradores porque se han dado cuenta de que son personal esencial, que sus productos salvan vidas, que sus productos alimentan a las personas...entonces es cierto que no se ha cambiado ni se ha comunicado más de lo que se estaba comunicando, pero yo creo que el sentido que requiere esa frase para nuestros empleados, después de este contexto de pandemia es mayor porque lo han entendido y porque la sociedad los ha reconocido como tal.

¿En cuanto a las funciones del Director de comunicación, ha existido algún cambio a raíz de la pandemia?

Las funciones han sido las mismas lo que yo creo que lo que se ha priorizado es que durante los primeros 3-4 meses, toda la actividad de comunicación externa quedó congelada y la mayor parte de la actividad fue comunicación interna. Si de normal yo gestiono la comunicación interna solo de forma autónoma, durante el tiempo de pandemia la involucración del director de comunicación en temas de comunicación interna aumentó porque también había más trabajo y más necesidad.

¿A modo de conclusión consideras que la comunicación interna ha sido una herramienta imprescindible para la gestión de la pandemia?

Totalmente. Yo creo que la comunicación interna ha sido fundamental sobre todo por la pandemia, especialmente por el teletrabajo y yo creo que ha sido un elemento que en aquellas compañías que lo han podido trabajar bien para sus empleados, saldrán reforzados. Las que han apostado por la comunicación interna para este tiempo, van a tener una mayor credibilidad de cara a sus empleados y de cara al futuro de la que quizá

tenían hasta ahora porque ha aumentado la confianza en la organización, porque en tiempos de incertidumbre el tener un canal que te ofrezca comunicación relevante de confianza y fehaciente y verdadera genera muchísima seguridad.

Por ejemplo, hemos hecho charlas sobre vacunas porque tenemos médicos expertos en ello, hemos hecho sobre prevención de enfermedades y había empleados que nos decían que preferían esperar al TalkHoldMeating para saber de la pandemia que lo que decían los medios. Se genera un nivel de confianza y de transparencia que quizá los otros medios no pueden alcanzarlo. Yo creo que aquellas empresas que hayan apostado por ello saldrán reforzadas desde luego.

¿Si tuvieses que definir un punto fuerte y un punto débil de esta adaptación al cambio que habéis tenido, cuál sería?

Yo creo que desde Bayer el punto fuerte es que hemos sido capaces de estar al lado de los empleados, no solo desde el punto de vista logístico sino desde lo emocional también. Les hemos dado el apoyo que necesitaban con medios, recursos y capacidades para afrontar la pandemia. Hemos hecho formaciones de teletrabajo, de liderazgo a distancia... toda una parte racional y de apoyo al empleado desde el punto de vista formal, pero también hemos estado al lado emocionalmente. Con el Director general al lado de los empleados, haciendo reuniones de empleados continuamente, el tema del apoyo psicosocial... todo lo que hemos comentado hasta ahora.

Entonces yo creo que para mí ese ha sido el fuerte. Y el punto débil más que un punto débil a futuro es a pasado, yo creo que nos hemos dado cuenta de que teníamos una parte de los empleados un poco abandonada. Que nos hemos centrado mucho en la comunicación interna presencial y que los empleados que son muchos que tienen que seguir los canales de comunicación a nivel remoto pues era más difícil. Yo creo que ahí nos hemos dado cuenta de que quizá no estábamos haciéndolo todo lo bien que podíamos y que nos ayuda a mejorar de cara al futuro y que nos permita interiorizar que la parte virtual equilibra las cosas para todos los empleados.

7.2.5. Entrevista a Ana Gago, responsable de comunicación interna de AXA

¿Dónde se sitúa el departamento de comunicación interna dentro del organigrama de la empresa?

Nosotros nos encontramos en el área de recursos humanos, vamos, se llama Personas, Organización y Cultura y es el área de POC y antes estábamos con comunicación interna y externa y hace un par de años nos hemos cambiado y hemos venido al área de POC, pero trabajamos muy estrechamente con toda la parte de comunicación externa, redes sociales, responsabilidad social y demás...

Dependemos del área de recursos humanos, en concreto del departamento que se llama Cultura, Talento Organizativo y Experiencia empleado. Dentro del área de recursos humanos que aquí se llama (POC) sería el equipo que se encarga de CTOEE y ahí estaría el departamento de comunicación interna.

¿Y cuántas personas formáis este equipo?

Somos tres. Hay una persona que está totalmente centrada en planes de comunicación, se encarga conmigo de la línea editorial y los planes y hay otra persona centrada en la Intranet y con toda la transformación digital lleva lo que llamaríamos el digital workplace.

¿Qué acciones lleváis a cabo desde este departamento?

Habitualmente nuestro objetivo es:

La misión: centrados en ayudar a conseguir unos sólidos rendimientos y una cultura de costumer first que ayude a cumplir los objetivos de la empresa. Lo primero es compartir la estrategia para cumplir los objetivos y avanzar en nuestro plan, incrementar el sentimiento de orgullo de pertenencia para facilitar que la gente esté contenta y pueda trabajar mejor a través de actividades de comunicación adaptadas a cada situación, utilizando las herramientas que tenemos pues de la manera más eficiente tanto comunicando como escuchando.

Realmente el objetivo es compartir la estrategia para que todo el mundo sienta hacia dónde vamos y pueda contribuir de la mejor manera y en segundo plano que la gente esté motivada para aportar lo mejor de sí mismos.

¿Cómo ha adaptado la empresa la comunicación interna a raíz de la llegada del Covid?

Reforzando mucho la comunicación interna. Lo que hemos tenido que hacer es adaptar todos los canales y todo lo que hacíamos de forma presencial, la hemos tenido que hacer y transformar en digital. Además, hemos inventado cosas nuevas a través de un plan que llamamos y que trabajamos juntos el equipo de comunicación interna y el equipo de gestión del cambio, un plan que se llamaba Lejos pero cerca.

Entonces, se trataba de a pesar de la lejanía trabajar mucho en actividades que nos permitieran estar cerca. Dentro de ese plan empezamos aparte de todas las iniciativas que tenemos, creamos nuevas dentro de ese plan. Dentro de ese plan estaba:

1. Varias veces a la semana una persona del Comité Ejecutivo enviaba un video de Buenos días a todos los colaboradores. Se lo grababa con el video y a partir de la Newsletter que enviamos todos los días a las 9 a los colaboradores pues lo añadíamos. En esa comunicación mandamos las noticias más importantes del día, Axa en la prensa...todo lo que le puede interesar se lo mandamos. Con motivo del

Covid como no iban a tener cercanos al comité ejecutivo que normalmente siempre está cerca de los colaboradores pues a través de estos videos se trataba de darles unas píldoras de cercanía. Compartían como se sentían ellos, qué estaban haciendo, si era el Director de Interacciones pues comentaba lo que estaban reforzando...todo lo de negocio, pero también la verdad y preocupándose de la salud emocional de los colaboradores, con mensajes muy cercanos y de ir más allá del entorno profesional y más personal. Esos videos los hacíamos 2 o 3 veces a la semana. Los compartíamos a través de Yammer que es una plataforma social que tenemos en la que la gente puede comentar y la gente ponía sus comentarios, me gusta, preguntas... se crea un poco de conversación. Han tenido mucho éxito y muchas visitas.

2. Luego hacíamos los martes una comunicación de Superpoderes. ¿Sabes que tienes superpoderes? Entonces se hacía un foco a los colaboradores y otro a los managers. Se decía, sabes que tienes el superpoder de la resiliencia, por ejemplo. Entonces se les daban unos tips o un Power Point de cómo sacar ventaja o cómo ser una persona resiliente o cómo sobreponerse a la adversidad...diferentes temas todos los martes y para los managers hacíamos uno especial, por ejemplo, el poder de la escucha con el equipo. Algo especial para ellos y para ayudarles dándole tips y pistas que les pudieran servir para estar más cerca de sus equipos en este tiempo diferente. Esto se enviaba por la Newsletter online. Y a los managers tenemos una herramienta solo para ellos que es InfoManagers que es una Newsletter también que solo reciben los managers de la compañía.
3. Luego teníamos una sección de Aprendiendo Juntos que era todos los jueves compartíamos temas de aprendizaje: cómo sacar partido a Teams para las mejores reuniones, cómo sacar partido a un video de voz de Power Point..más bien temas de aprendizaje digital porque hay personas que no estaban tan avanzadas y para que todos tuviesen un mínimo de conocimiento de las herramientas que les permitieran hacer mejor su trabajo y ser más eficientes.
4. Los viernes teníamos una píldora de Wellness, temas que puedes hacer para sentirte mejor. Podía ser una sesión de mindfulness, darles descuentos para hacer sesiones de deporte más barato o algunos consejos para gestionar el estrés, tema sobre nutrición...temas más de Wellbeen.

En este sentido se profundizaba también las emociones de los trabajadores, entiendo.

Si, se pusieron también a su disposición servicios de psicólogo para los que tuvieran problemas más importantes que también era extensivo a su familia. En interno pues dimos también sesiones de coaching que podían ser en grupo o individuales. Podías ir en un grupo para que te ayudaran a gestionar tus emociones, pero si no te sentías cómodo

compartiendo en grupo podías pedir un coaching personal para ayudarte a superar la ansiedad o alguna sensación así.

5. También hacíamos los viernes un juego que era el viernes positivo. Decíamos comparte tu canción favorita o la que te motiva por las mañanas o comparte algún dibujo de tu hijo... temas así un poco más divertidos y diferentes para que nos alegrara los viernes.

¿Y esto que me comentas, mediante que soporte lo hacíais?

Esto en Yammer. Siempre Yammer porque tenemos un canal que se llama Hola Buenos días y es donde hacíamos los videos del comité ejecutivo y el viernes positivo.

Y respecto a antes de la pandemia, ¿qué soportes utilizabais? ¿Se ha cambiado alguna cosa?

Utilizábamos lo mismo, la Newsletter y Yammer, pero por ejemplo hacíamos sesiones en directo con todos los colaboradores en el auditorio y también se retransmitían por streaming para la gente que no está físicamente en el edificio. Esto lo hacíamos 4 o 5 veces al año. A raíz de la pandemia empezamos a hacer estas sesiones que se llamaban sesiones de Lejos, pero Cerca con Olga, que es nuestra CEO. Decidió que se haría cada mes por no estar desconectada. Hizo cada mes una sesión en directo a través de Teams, The Life Event que permitía que se conectasen 10.000. Empezamos a hacer esto de manera mensual y hasta ahora que se sigue haciendo.

Me comentas que de forma descendente tenéis la Newsletter, los videos y podían comentar, pero en la comunicación ascendente, ¿mediante qué canales o soportes se podían comunicar?

Todas las preguntas y las cosas las canalizan a través del buzón de comunicación interna, pero en cada noticia que ponemos tienen la posibilidad de poner comentarios y ahí nos ponen sus preguntas y luego cuando son temas de Wellness tienen el buzón de Wellness. El equipo de salud laboral tiene un buzón específico que se llama Wellness y que para temas más relacionados con la salud pues hablaban por ahí.

Luego en los eventos con Olga, la gente tenía la posibilidad de enviar preguntas que quisieran para contestarlas en directo. Preguntas sobre cuándo se volvería, qué habían previsto...sobre temas de regreso, preparación de edificios... de todo.

¿Y en cuanto a conocer la satisfacción de sí los trabajadores se han sentido acompañados, se ha realizado algún tipo de encuesta?

Sí. Se hicieron al principio de la pandemia. Se hizo a nivel grupo, no solo a nivel España. Al principio de la pandemia se hacían cada dos meses para ver el “mood”. Luego nosotros

normalmente tenemos de normal 2 encuestas más de clima social que son en junio y en diciembre, esas se mantuvieron, pero entre medias hicimos algunas más ligeras que no tenían tantas preguntas, pero para ver:

1. Estado de ánimo
2. Como te sientes
3. Te sientes escuchado...

Y en cuanto al teletrabajo, entiendo que todos los empleados tuvieron que irse a casa, ¿cómo se gestionó y se comunicó esta adaptación?

Bueno pues realmente se comunicó de un día para otro. Nosotros nos fuimos de teleworkinkg unos días antes de que lo anunciase el gobierno porque ya veíamos que la cosa estaba muy complicada y pensábamos que era poner en riesgo a los colaboradores. Entonces dijimos vamos a trabajar desde casa. Hay que pensar que en AXA un 60% de los colaboradores ya hacíamos teletrabajo con lo cual mucha gente tenía el hábito lo que pasa que nunca habíamos hecho el 100% y todos a la vez. Entonces pues bueno era un poco “vamos a ver qué pasa”. Entonces fue bien, la gente que no tenían ordenadores portátiles pues se le dio a todo el mundo un portátil y se mejoraron las comunicaciones, las VPN y todo esto y se empezó a trabajar fenomenal y sin ningún problema.

¿Entonces entiendo que la importancia de la adaptación ha sido clave porque si se han facilitado ayudas de forma interna ha sido importante que los trabajadores se adapten a estas nuevas condiciones?

Sí, sí. Hemos ido acompañando en cada momento con lo que han necesitado. Sobre todo, ayudándoles en las formaciones. El cambio nos pilló justo cuando estábamos lanzando Teams que nosotros veníamos de Skype y cambiamos justo en ese momento. Era trabajar con ellos para enseñar lo que les iba a permitir hacer. Hacíamos píldoras formativas muy cortitas con pequeños consejos para sacarle el máximo consejo a las tecnologías y que pudiesen trabajar de la mejor manera. También con One Drive para gestionar archivos y se hizo mucho hincapié.

Me comentas que ya teníais una parte de la plantilla trabajando desde casa, pero el hecho de irse todos a la vez, ¿cómo ha influido en la comunicación interna y en la forma de hacerla?

La manera de comunicar no ha cambiado. Simplemente se han hecho más cosas. Se ha intensificado la comunicación, ya que como la cercana de pasillos la habíamos perdido hemos intensificado la comunicación digital para cubrir esa falta y para intentar estar Lejos, pero cerca. Ese ha sido nuestro latemotiv y en todas las encuestas de clima lo que preguntábamos es si “has sentido cerca a la empresa..” y hay tasas de más del 90% que decían que había sentido a la compañía muy cercana. Además, cada manager tenía que

hacer sus dailys con los equipos para ver cómo estaban trabajando. No solo es la comunicación interna que hace una labor de informar y de tener cerca a la gente y cuidarlos, sino también el manager cumplía un papel fundamental en la cercanía.

¿En cuanto a plan de comunicación interna, tenéis uno como tal?

Tenemos un plan de comunicación interna global que es el anual con las cosas más importantes que tenemos que comunicar, pero luego se va adaptando en función de las cosas que van pasando. El plan “Lejos, pero Cerca” no existía ni estaba previsto. Nos lo tuvimos que inventar y sobre la marcha ver si funcionaba y continuar o si no y quitarlo. Había que ser muy flexible. Lo que nosotros hacemos era medir mucho lo que hacíamos para ver si tiene buen resultado, si funciona seguimos y, sino le damos una vuelta y lo abarcamos por otro lado. Somos mucho de encuestas, de medir las visualizaciones para saber si la gente ve las cosas y también cualitativo de hacer encuestas para saber que ha parecido esa iniciativa, porque, que cambiaría...

En base al *feedback* vamos moviendo el timón.

¿Consideras que ha sido más fácil adaptarse teniendo un plan y pudiéndolo adaptar no?

Sí, sí. Siempre hay que tener un plan anual. Tienes que tener las prioridades que vas a comunicar ese año y tenerlas calendarizadas. Hay que tener una visión global del año y luego encajar las cosas que te van surgiendo. No puedes ir a lo loco y a lo que venga.

Sobre el plan de crisis, a pesar de que esto no se contemplaba, ¿disponíais de él y se ha incorporado en el plan de crisis la pandemia?

Nosotros tenemos un comité de crisis y es verdad que este escenario no se había dibujado, entonces lo que hacen es que cada vez que hay una crisis tienes que hacer un “postmortem” y decir a través de lo que has aprendido que cosas vas a mejorar y poner en marcha. Yo no estoy en ese comité, pero sé que a raíz de este “postmortem” de la crisis se han tomado muchas medidas y se contemplan mejoras.

¿O sea que igual que el plan de comunicación interna, este comité también es flexible?

Sí, sí. Efectivamente. El comité de crisis sigue en funcionamiento porque como todavía no hemos vuelto...han vuelto las ciudades donde la incidencia es menor, Canarias, Vigo...pero volvemos por olas, una semana va un equipo y la siguiente el otro. Volveremos como mucho 6 días a la oficina en esta nueva etapa.

Y en materia de RSC, hacia lo interno, ¿de qué manera se ha involucrado con los trabajadores?

Nosotros tenemos una asociación de voluntariado que se llama Axa de Todo Corazón que es para los empleados y sus familias y nos involucramos en causas sociales. Entonces somos muy activos en todo lo que es el voluntariado.

Durante la pandemia no podíamos salir de casa y no podíamos hacer voluntariado entonces lo que buscaron fueron actividades que pudiéramos hacer desde nuestras casas. Entonces se colaboró con un programa que era AXA Responde que era un programa de la Cruz Roja que consistía en llamadas a personas ancianas de más de 80 años que eran socias de Cruz Roja para ver cómo se encontraban o si necesitaban algo.

Este tipo de iniciativas tuvo mucho éxito y la hicieron muchos colaboradores, cada uno tenía que hacer 10 o 12 llamadas y luego pasar toda la info a Cruz Roja con las necesidades que habían detectado, porque cruz roja no daba abasto.

Entonces eso fueron algunas cosas que hicimos, luego nos mandaron a casa un kit de reforestación para que cuando se pudiese salir a pasear pudieses ir y plantar semillas y reforestar tu zona o si tenías propio jardín. Esas han sido algunas de las cosas que hemos hecho como voluntariado.

También había un programa para ayudar a gente que no sabe hablar el idioma, inmigrantes que no saben hablar español y están aquí, entonces a través de Zoom podías trabajar con ellos y hacer clases de español y también tuvo mucho éxito.

Estas son algunas de las acciones que se han llevado a cabo para seguir fomentando el voluntariado a pesar de la situación.

¿Consideras que durante la pandemia se ha mejorado la vida de los trabajadores?

Sí, sí, desde luego. Hemos tenido sesiones en directo para hacer yoga en casa o mindfulness, también había charlas inspiradoras de gente reconocida, speakers de psicología positiva... personas que daban charlas inspiradoras para ayudar a coger energía. No solo cosas entre nosotros, que también. Hicimos en Navidad una sesión de cocina de Master Chef con nuestra CEO y Fabian de Master Chef y nos mandaron a casa un delantal y algunas cosas para hacer entre todos una tarta de navidad online. También pusimos en Yammer las fotos para compartirlas, dimos un premio..

¿En relación al tema de los intangibles que papel ha jugado la CI en su transmisión, tanto antes como durante la pandemia?

Pues es un vehículo esencial. Es lo que te permite que ahora mismo que no podemos hacer sesiones en directo donde nos juntábamos todos pues el hecho de tener las herramientas digitales y poder hacer conversaciones en Yammer y compartir videos, experiencias entre todos pues ha creado un vínculo importante.

Nos decían que a pesar de la distancia se sentían cerca y que no dejaran de hacer estas actividades que les unían un momento. Así que el balance del programa que hemos hecho para crear cercanía ha sido muy positivo.

O sea, se ha creado como más sentimiento de pertenencia a la empresa.

Sí, sí. Se ha fortalecido yo creo. En la encuesta que hacemos al final de año te quiero enseñar los resultados.

1. Incrementó, ya que el 65% de los empleados recomendaba AXA como un buen lugar para trabajar. 13 puntos por encima de junio. O sea, a final de año había subido 13 puntos, que ya era alto.
2. Con relación a diciembre 2019 habíamos subido 10 puntos. Antes de la pandemia. Eso nos da la medida de que el índice de compromiso había subido 10 puntos a pesar del año que habíamos pasado. Eso es la medida que nos dice.
3. Luego se incluyó en 2020 una pregunta específica que era conexión con el equipo. Como se sentían de conectados con el equipo porque era un medidor que nos preocupaba muchísimo. Salió que un 95% se encontraba conectado con sus equipos y compañeros a pesar de la distancia.
4. Así que podemos sentirnos orgullosos. Luego había otra pregunta importante sobre la percepción acerca del esfuerzo que se hace como compañía para cuidar a salud y el bienestar de los colaboradores que se situó en un 93% de respuestas favorables.

En cuanto a la dirección de comunicación. ¿Han cambiado las funciones?

No, no, nada. No ha habido ningún cambio en cuanto a funciones o estructura se ha mantenido igual. Hemos trabajado más durante este año de forma transversal con el equipo de gestión del cambio. Hemos trabajado muy de la mano, que antes no lo hacíamos así. Durante este año ha sido clave hacerlo así.

A modo de conclusión, sobre lo que me has contado, ¿consideras por lo tanto que la comunicación interna ha sido una herramienta imprescindible para esta gestión?

Desde luego. La comunicación interna no solo a nivel de AXA, sino en todas las empresas ha adquirido una relevancia que incluso en algunas empresas, porque en AXA siempre se ha dado importancia a la comunicación interna, pero en otras empresas de repente se ha descubierto el papel que tiene que desempeñar y lo importante que es tener una buena comunicación.

Si nosotros no viniéramos de una tradición de mucha cultura de CI a lo mejor no hubiésemos tenido estos índices tan altos, pero cuando ya llevas una buena base luego ya hay que rizar el rizo en momentos de intensidad. Pero creo que se ha descubierto la

importancia para muchas empresas. Siempre se decía que la comunicación interna era la hermana pobre de la comunicación externa, que está siempre agazapada y no se le dedicaba ni presupuesto ni atención. Pero en este momento se ha visto lo importante que es tener una buena comunicación, buenas herramientas poder llegar a los colaboradores...esa es la clave del éxito

¿Y si tuvieses que destacar un punto fuerte y débil de esta adaptación al cambio?

Para mí siempre es el apoyo de los líderes. O sea, los primeros que tienen que dar ejemplo en su comunicación y con su apoyo, siempre que pedíamos algo al comité ejecutivo estaban ahí los primeros porque saben la importancia de la comunicación interna, por lo tanto, es fundamental que los líderes estén comprometidos. Y luego mejoría, no sé, otro punto que creo que hemos aprendido es el trabajar con transversalidad, entre los equipos, de gestión del cambio, de salud laboral, los equipos del edificio. Esa transversalidad de tener a todo el mundo trabajando con formación para el aprendizaje, pues es importante coordinarse porque entre todos se saca más valor. Comunicación interna no puede inventarse nada solo, tienes que trabajar con gestión del cambio, con los equipos de aprendizaje, con talento para las charlas inspiradoras. Buscar quien mejor te puede ayudar para cada actividad. También hemos trabajado estrechamente con los equipos de tecnología porque eran un pilar básico. La transversalidad y tocar a todos los equipos que te pueden ayudar es lo vital.

7.2.6. Entrevista a Diana Silvestre, responsable de comunicación interna de El Corte Inglés

¿Dónde se sitúa el departamento de comunicación interna dentro del organigrama de la empresa?

El departamento de CI está dentro del departamento de comunicación, de la dirección de la comunicación. Hay un departamento que depende de Presidencia y del Consejo que es el departamento de comunicación y relaciones institucionales, y de ese departamento depende la dirección de comunicación y nosotros estamos vinculados a la dirección de comunicación. La lleva una persona que se llama Ester Oriol de la que depende comunicación externa e interna.

¿Cuántas personas forman parte del departamento de CI?

Actualmente 4. Somos 4 las personas que estamos en el departamento de comunicación en la dirección, pero trabajamos en coordinación con personas de RRHH y luego para que entiendas como es la estructura de comunicación de ECI, la dirección de comunicación está ubicada en las oficinas centrales en Madrid, pero luego hay direcciones regionales y direcciones en los centros. ECI tiene presencia en España y Portugal y tiene diferentes líneas de negocios.

Es importante entenderlo porque cada una de las líneas de negocio tiene una persona en seguros, por ejemplo. Entonces, por parte de las líneas de negocio hay una persona que trabaja temas junto con RRHH de cada una de las líneas de negocio y luego en cada una de las regiones también hay personas que trabajan CI. En cada uno de los centros, hay algunos que tienen 600 empleados y otros que tienen más y las direcciones por cada una de las áreas regionales también. Y Portugal tiene también su propia dirección de si tiene también equipo de CI que trabaja también en coordinación con RRHH.

En este caso es importante porque digamos que la herramienta principal que trabajamos de CI es un portal que tiene su vertiente en la aplicación y es el portal Nexo. Eso tiene también su traducción en Portugal que tiene el portal y la aplicación y un equipo que genera contenidos y que trabaja los contenidos para ambas. Trabajamos de forma coordinada, pero de algún modo tienen autonomía en contenidos propios.

¿Y en cuanto a las funciones que desempeña el departamento de CI, cuáles son?

Las diferentes funciones, tenemos:

1. La coordinación o que estén alineados todos los canales de CI. Que estén alineados, en este caso es importante que la comunicación o estrategia de comunicación es 360, con todos los grupos de interés o *stakeholders* que los mensajes lleguen a cada uno de ellos, pero que estén alineados. Por ello, estamos en el departamento de comunicación para trabajar los mismos aspectos. En el caso de CI esta es la primera función, el alineamiento de todos esos canales.
2. La gestión de contenidos, funcionalidades y demás de los canales de comunicación interna entendiendo que el principal es la Intranet y la versión aplicación para móviles porque la mayor parte de los empleados no trabajan delante del ordenador.
3. Es fundamental para nosotros la medición de la efectividad de la comunicación que hacemos a través de todos los canales.
4. Trabajamos proyectos. Cada vez más la CI y las fronteras entre externa e interna con las redes sociales están más difuminadas y es menos preciso. Entonces trabajamos proyectos de *employer advocacy* con el empleado. No solo hacia dentro sino también hacia fuera en nuestras redes sociales.
5. En la parte de la comunicación bidireccional, en NEXO hay una parte en la que los empleados directamente se llaman *Habla con ECI* y nos pueden enviar comentarios y preguntarnos o hacernos sugerencias. El día a día de la gestión y de contestar a estos empleados también la llevamos desde aquí
6. La gestión de planes de comunicación ad hoc para determinados aspectos. Por ejemplo, en la parte del COVID que se generó a propósito con el teletrabajo y con las situaciones que se estaban viviendo, en temas de salud y prevención que son

muy importantes para nosotros, cumplimiento normativo, con temas de seguridad de la información que tiene mucha relevancia en el momento que estamos viviendo...

7. La bidireccionalidad que es una parte Nexa y otra parte organizando determinadas acciones o iniciativas que de algún modo pedimos que los empleados se involucren y pedimos aspectos para que participen y así detectar talento. Tenemos una sección que empezó como sección, pero que va más allá que es ECI en primera persona. Esto es un proyecto en que los empleados de algún modo hacemos entrevistas o perfiles, no necesariamente vinculadas a la faceta más profesional, sino que pueden ser aspectos de otro tipo de acciones porque estén alineados con nuestros valores, que estén trabajando con alguna ONG, que hagan voluntariado corporativo o porque tienen habilidades artísticas o deportivas. También hay otro proyecto que es ECI se mueve. En el de “En primera persona” es poner en valor a los profesionales y alinear la cultura y del propósito de la empresa. Cómo alinear que el propósito individual de cada uno de los profesionales se vincule al de la compañía. También trabajamos en proyectos de cultura corporativa y de cultura para los empleados de valores.

¿Os coordináis con recursos humanos, pero hay algún otro departamento con el que trabajéis?

Somos un departamento muy transversal. Un departamento de servicio, estamos a servicio del empleado, es para ellos para quienes trabajamos. El empleado está en el centro, tenemos un concepto claro de *centricity*, pero estamos al servicio de otras áreas.

Formamos parte de comisiones de trabajo, de grupos de trabajo tan importantes para la compañía del cumplimiento normativo, seguridad de la información, responsabilidad social corporativa...y luego trabajamos coordinados con todos los departamentos. Para nosotros es muy importante trabajar de la mano de marketing o estar vinculados con ellos. Porque la mayor parte de nuestros empleados, más de un 60% son empleados que están en tienda, que tienen un contacto directo, ya sea a través de online o en el contacto directo con el cliente en la tienda, en los espacios físicos. Es importante que conozcan bien cuáles son los productos o las iniciativas que se llevan a cabo para vender y llegar al cliente final.

Entonces en este caso apoyando muchas de las cosas que hacen nuestros compañeros de formación en RRHH nosotros también con contenidos más útiles o estimulantes hacemos y trabajamos con marketing.

Luego el grupo más importante. Es un grupo de trabajo que es con sistemas de la información, RRHH y nosotros formamos parte del comité NEXO. Trabajamos en este comité para la toma de decisiones no solo de contenido del día a día sino estructuralmente con la herramienta. Ahí se toman decisiones y está también Portugal para ver qué cosas

se cambian o como nos podemos acercar siempre teniendo en mente que nuestro principal objetivo es dar cobertura y ayuda a nuestros empleados.

Por eso digo, estamos relacionados con todos los departamentos. Con el departamento de compras también tenemos un grupo de trabajo concreto para la ayuda. Siempre que nos reclaman que necesitan o bien plantear un plan de comunicación o introducir determinados cambios en formas de trabajar nosotros prestamos ayuda y servicio para que los mensajes, conceptos y todo lo que tiene que ver con negocio cale y llegue a los empleados. Que estén vinculados al proyecto o al negocio.

¿Cómo la empresa ha tenido que adaptar la comunicación interna a raíz del COVID?

Bueno, la adaptación ha sido como en general de toda la sociedad y del mundo. De repente hubo un confinamiento y nosotros además teníamos variedad de empleados. La adaptación tuvo que ser muy rápida y casi sin planificación. Enseguida desarrollamos un plan de comunicación interna alineado con la externa y teniendo en cuenta cuáles eran nuestros objetivos y audiencias.

Por un lado, había:

1. Empleados de oficina que nos íbamos a nuestros domicilios a trabajar. Para todos esos empleados hubo que dar un soporte de información con herramientas de teletrabajo, de seguridad de la información porque había mayores riesgos porque no estaban en el entorno seguro de las oficinas. Por un lado, con aquellos que se iba a casa a teletrabajar.
2. Por otro lado, los que eran empleados de servicios esenciales. Es decir, la parte de alimentación. La parte que estaba en primera línea con todo lo que eso conllevaba. A aquellos había que darle soporte de información para entender las medidas, ayudar al departamento de prevención que desde el primer momento trabajó para velar por la seguridad y la salud de los empleados. Por dar apoyo a que llegaran los mensajes y que los empleados conocieran las medidas que se tomaban.
3. Por otro lado, teníamos el colectivo de empleados en ERTE, el que no estaba en servicios esenciales y que estaba en sus casas. Seguían estando vinculados a la empresa, aunque no trabajasen ni teletrabajasen. Ahí la parte era el motivar o el que siguieran sintiendo que ECI era esencial y estaba ahí y que formábamos parte de la idea de esa gran familia. Ahí es cuando el término nexo cobró más sentido. Sentimos que desde Nexo había una parte de ayuda para conocer todo el procedimiento y todo lo que necesitaban para el ERTE y saber un poco que aspectos eran más de carácter administrativo que necesitaban resolver, pero también había una parte importante de motivación, *engage*, compromiso...

Me comentas estos tres tipos de empleados diferentes, a todos se les comunicaba a través de Nexo y se enviaban los mensajes a partir de ahí, ¿o se utilizaban otros soportes?

Nexo tiene todas las herramientas posibles que hay por parte de colaboración. Tiene vinculado el correo corporativo que llega a todos los empleados. En la aplicación en contacto podían usarlo. Tenían toda la información en su mano porque con la aplicación tu todo lo tienes en tu móvil. Era la mejor manera de llegar directamente.

Luego en la parte de Habla con ECI también podían reclamar o pedir información cuando la necesitaban. RRHH habilitó un teléfono para responder más a aspectos de salud, en el caso de que hubiese positivos o alguna duda con los servicios sanitarios. ECI tiene un grupo de médicos y enfermeros que trabajan en favor de la salud de nuestros empleados que han estado y siguen haciendo seguimiento. Ese tipo de cosas se gestionaban a partir del teléfono de atención al empleado en el que solucionaban las dudas.

Otro canal muy importante que surgió durante el confinamiento y que ahora estamos potenciando y que fue de mucha ayuda para generar cohesión y unión es la megafonía. Los centros comerciales de ECI tienen una megafonía que hasta el momento se utilizaba en los momentos de apertura de los centros para clientes, pero para los empleados estaban menos utilizados. Sin embargo, consideramos que en este momento era necesario y muy útil porque era un mensaje muy directo. Era un mensaje de audio que llegaba a los empleados a la entrada y a la salida en sus lugares de trabajo. La comunicación oral ayuda mucho en momentos difíciles. Muchos empleados mandaban mensajes y se escuchaban en todos los centros. Desde CI junto con el equipo de megafonía pedíamos que los mensajes fuesen de empleados variados, de Asturias a Sevilla, por ejemplo. Eso genera mucha unidad y sentimiento de familia y compartido.

Otra de las cosas que también se hizo con megafonía que también funcionaba muy bien era que con redes sociales se había habilitado La Música La Pones Tú. Era una cuestión que los clientes a través de las rrss podían elegir una canción para escucharla en los centros comerciales. Entonces lo cambiamos a La Música La Ponemos Nosotros y los empleados podían elegir las músicas que se escuchaban. Evidentemente el Resistiré salió. Los empleados elegían y lo hacían a través de Nexo.

Y antes de la pandemia, ¿qué soportes se utilizaban?

Todas las que teníamos han continuado y se han incrementado y la que ha salido nueva ha sido la de megafonía, que se ha potenciado más en este momento.

- Teníamos Nexo portal y Nexo app.
- Teníamos comunicación en cascada a través del briefing y en el día a día con los empleados que es algo que llevan las direcciones de los centros con RRHH, pero si nos piden ayuda a nosotros la ofrecemos

- Existía el tablón de anuncios en los centros
- Las Newsletter. Enviamos una de forma semanal en la que hacemos un resumen de las cosas más importantes y a partir del confinamiento reforzamos con contenidos propios. Tenían también coordinación con otras líneas de negocio hay quienes tiene su propia Newsletter específica.

Los canales de CI han estado integrados siempre con Nexo.

- También los comunicados de la dirección. También se hacen comunicados de presidencia cuando se tuvieron que hacer y se canalizaron a través de Nexo, la Newsletter también está alineada con nexo.
- Luego el correo que también está vinculado a Nexo.
- Se potenciaron mucho la parte que trabajábamos desde casa las herramientas de colaboración. Trabajamos con Microsoft entonces hay herramientas como Teams que crecieron muchísimo. Cuando hemos analizado la medición que hacemos con nuestro cuadro de mando que hacemos, el incremento de las herramientas colaborativas fue muy grande: Teams, Yammer (red social corporativa) también creció mucho.

¿Sobre los trabajadores que se quedaron en casa ya sea por el ERTE o porque teletrabajaban, con ellos había una comunicación diferente a los presenciales?

La megafonía ya era diferente. Nos dirigíamos a los empleados que estaban en el centro y en la parte de los empleados no era diferente en cuanto a los canales, pero sí que es cierto que de algún modo tratábamos de que en la manera de comunicar tener en cuenta que existían diferentes realidades.

Es curioso porque la respuesta fue que todos formamos parte de lo mismo. Todos teníamos la misma situación, aunque lo viviéramos desde lugares diferentes. Un ejemplo de ello fue una iniciativa que surgió de manera espontánea que se llamó ECI se mueve por ti. ECI se mueve era un proyecto que habíamos puesto en marcha antes de la pandemia en CI que era un proyecto de promoción de hábitos de vida saludable a través del deporte. Un gran número de nuestros empleados son runner y nosotros además teníamos muchas carreras en las que participábamos con fines solidarios. Entonces facilitábamos dorsales gratuitos para los empleados que formaban parte de este colectivo que querían ponerse la camiseta por una buena causa y facilitábamos los dorsales. Luego se hicieron camisetas de ECI se mueve por ti en las diferentes regiones. Luego se hizo en catalán y eso. Algunos empleados que estaban en casa y que podían estar en ERTE o teletrabajando empezaron enviar a Nexo imágenes de ECI se mueve por ti. Era un modo de decir que cuando la sociedad en España no podía salir, en ECI nos movíamos por la sociedad y ayudábamos para que llegaran los productos de primera necesidad. Luego se hicieron videos y

enviaban fotos y eso con las camisetas y se fue extendiendo. Luego con el famoso arcoíris de todo va a salir bien, las familias mandaban fotos, cartas o mensajes de apoyo a los empleados. Lo que destaca con esta iniciativa que al principio era ECI se mueve y se acabó convirtiendo en ECI se mueve por ti destaca una manera de ver que al final como se vivió conseguimos generar y desde CI apoyamos la idea de unión y conexión de familia y de grupo.

¿Durante este tiempo se ofrecieron ayudas internas a los trabajadores (ordenadores, kits...)?

Los ordenadores quien se iba a casa y teletrabajaba tuvo la posibilidad de llevarse el equipo y si no se facilitó para que pudieran trabajar en un entorno seguro y lo pudiesen hacer con contenido e información y ayuda con las herramientas que podían necesitar y apoyo para conocimiento.

Y en el resto pues el apoyo era para saber un poco lo que se podía hacer.

¿Sobre lo que me comentabas de las herramientas de medición, se han realizado encuestas para conocer la satisfacción de los trabajadores?

Encuestas como tal sobre eso no. Testeamos con la herramienta de habla con ECI y los datos de los correos y los datos que nos llegan analizamos un poco el sentimiento. No se ha preguntado directamente, pero se ha dado la posibilidad de que los empleados nos lo trasladen y nosotros lo hemos recogido. Durante el confinamiento pedíamos y preguntábamos cosas que nos permitían de una manera indirecta testear o medir el sentimiento o la satisfacción o como se sentían en todo el proceso.

O sea, ¿Para vosotros era importante el feedback sobre todo recoger las respuestas?

Sí. No ha habido una encuesta en concreto en la que se haya preguntado directamente, pero indirectamente sí que hemos tenido ese dato.

Me comentabas que tenéis Plan de comunicación Interna y sobre todo lo habéis adaptado a la situación de la pandemia. ¿Cómo han sido estos cambios?

En realidad, fundamentalmente lo que ha sido es adaptar cosas. Dentro de los objetivos, en la parte de la estrategia de que el empleado está en el centro, esta situación nos sirvió para poner de relieve todavía más esta importancia del empleado. Entonces, en la parte de objetivos o de aspectos más estructurales tampoco ha cambiado.

En el caso de propósito para nosotros era importante trabajar la cultura corporativa y alinear el propósito de nuestros profesionales. En nuestro caso ese propósito de ayuda, de estar al lado de la sociedad y demás es algo que en este momento todavía se ponía más

de relieve. De algún modo lo que se ha hecho ha sido magnificar la estrategia. No se ha modificado.

Se ha modificado que lo que antes eran contenidos que tenían más prioridad pues se le han restado. Si antes hacíamos más contenido de tendencias y moda, ahora ha cambiado. Se hacían contenido de apoyo a negocios pues de deporte en casa. Han cambiado cosas más superficiales que en lo que se refiere a la CI.

Entonces se han potenciado otros mensajes, pero no la forma de hacerlo.

Eso es.

En cuanto al plan de crisis, aunque no se esperaba esta situación y no se contemplaba este escenario, pero a raíz de la pandemia se ha adaptado este plan de crisis.

En su momento actuamos pues un poco sobre la marcha e intentando ver qué cosas hacer. Como estábamos trabajando también era importante en momentos de crisis y ahora todavía más que hubiese un alineamiento entre los diferentes grupos de interés y que todo estuviese coordinado. Eso ya lo hacíamos y para nosotros es fundamental porque las crisis reputacionales y de comunicación vienen normalmente por no estar alineado. Nosotros en eso ya trabajamos y es fundamental eso. Medimos. En el caso de los objetivos el apoyo por parte de CI es apoyar al negocio y la otra parte fundamental es apoyar aspectos reputacionales para mejorar. Siempre lo hemos tenido muy claro, no solo ahora. Seguimos siendo igual de conscientes y ya trabajamos en esa línea, ahora más porque es más delicado porque estamos viviendo situaciones en la que no solo afecta la salud, sino que también la economía.

Era un eje fundamental trabajar con departamentos de prevención y salud y nosotros trabajamos desde hace tiempo en una campaña importante que era de apoyo a la salud y la investigación en la salud, como era el cáncer de mama y a otros aspectos. Eso para nosotros tampoco se ha modificado en exceso porque ya lo hacíamos el apoyo al bienestar y la salud de los empleados junto con los equipos de prevención y servicios sanitarios que son importantes.

En ese momento era fundamental, y en ese caso se reforzaron contenidos, videos del uso de mascarillas, de las medidas de seguridad, de la distancia, de la limpieza e higiene. En otro momento no hubiésemos hecho tanto hincapié en esos contenidos y eran píldoras, infografías, todos los soportes que podíamos hacer para que le llegasen al empleado de la manera más sencilla así lo hacíamos.

Entiendo que lo que les enseñabais también era lo que les ofrecíais como material, ¿no?

Sí, sí.

En materia de RSC se proyecta mucho al exterior, pero hacia el interior, ¿de qué manera se ha podido mejorar la vida de los trabajadores?

Se ha garantizado en la parte del empleado que la situación sea segura. Al inicio incluso cuando no había material. En temas de prevención se priorizaba la salud del empleado. Entonces había al inicio del confinamiento cuando no había mascarillas se facilitaron pantallas de protección, mascarillas, gel en nuestros centros y se habilitaron distancias y medidas de seguridad para que los empleados y turnos para que también pudieran conciliar. En el caso de los que teletrabajaban y tenían niños y personas mayores pues se facilitó la situación y la conciliación familiar.

Han sido medidas tanto de salud e higiene como sociales de apoyo y ayuda al empleado. Eso por parte de RRHH también con aspectos de formación.

Había un plan cuando nos fuimos confinados y un plan de desescalada. Eso fue muy importante, que cuando teníamos que volver algunos empleados que podían hacerlo también se dio formación y se crearon contenidos para que los empleados tuviesen conocimiento y se hicieron test rápidos para poder garantizar eso y hay un chequeo y seguimiento gracias al equipo de salud para detectar posibles situaciones de contagio en el caso de que se fueran a producir y desde CI esto se apoyaba.

¿Me has comentado las actividades de voluntariado, durante la pandemia han cambiado?

Ha habido acciones de voluntariado relacionadas con la situación junto con Cruz Roja. Se hizo una donación a través de nuestra fundación (Ramon Areces) se donaron tablets para niños que estaban en riesgo de exclusión o que tenían dificultades. Un proyecto para reducir la brecha digital de estos niños. Por un lado, era dando soporte o ayudando con el equipo de acción social a dar las tablets y luego hubo un grupo de entre 200 y 300 voluntarios que daban soporte a los niños para ayudarles si tenían dudas a través de un correo.

Ese por ejemplo es un voluntariado que ha surgido a raíz de esta situación. Otros voluntariados que existían de ayuda a las personas que más lo necesitaban en un momento determinado también se ha visto reforzado en este momento. Por ejemplo, colaboramos con bancos de alimentos en las grandes recogidas. Trabajamos desde hace tiempo y ahora se ha incrementado la demanda y nuestro equipo de voluntarios que trabajan apoyando a bancos de alimentos lo han apoyado. Y se ha reforzado porque ya se hacía de antes.

En cuanto a los intangibles, ¿qué papel ha jugado la CI en la transmisión durante la pandemia?

Ha sido fundamental porque como especialistas de la comunicación y por nuestro conocimiento. Ya no es transmitir solo mensajes de forma unidireccional, que también se ha hecho cuando había que trasladar mensajes concretos a los empleados para que tuviesen la información. Si no que, de algún modo gestionábamos la conversación. Escuchábamos, eso ha sido fundamental, ver qué aspectos eran los necesarios y ver qué aspectos estaban en la conversación de nuestros empleados y de algún modo toda esa conversación vincularla y alinearla con el propósito de la empresa.

Te lo resumía en ECI se mueve, que eso fue espontáneo y estaba vinculado a nuestro propósito como empresa. nosotros en aquel momento desde la parte más comercial o de negocio lanzamos lo de estamos a tu lado. Era una forma de decir que estábamos al lado de la sociedad. Por un lado, a quienes más lo necesitaban con diferentes acciones de RSC y con donaciones. No cosas propias de comunicación interna, pero hemos trabajado.

También se ha hecho donaciones de mascarillas, se creó un taller para hacerlas cuando todavía no las había. Se han donado diferentes materiales a los hospitales en las diferentes regiones. Cuestiones también de carácter institucional.

De algún modo es estar al lado de la sociedad en donaciones, apoyo y acción social, el estar también dando servicio al lado de la sociedad con productos de primera necesidad y fuimos los primeros de dar la posibilidad a los mayores para que pudiesen acceder a los centros de manera prioritaria y a los sanitarios también.

De algún modo todo esto que se hacía como empresa, eran nuestros empleados los que estaban detrás, entonces por eso digo que es relevante que de ellos saliese la parte espontánea de este ECI se mueve por ti o ese estamos a tu lado.

¿En cuanto a las funciones de la dirección de comunicación o del departamento de CI, han cambiado?

Bueno, aunque suene repetitivo. Creo que las funciones no han cambiado, se han reforzado o potenciado. Nosotros creo que hemos puesto de relieve la importancia que tiene en momentos de crisis el estar alineado, tanto CE como CI, que trabajemos con RRHH para ayudar y llegar con mensajes más sencillos y en un momento concreto o mensajes más motivadores. Por esa parte también nuestra vocación de servicio se ha puesto de manifiesto para poder ayudar a recursos humanos.

No se ha modificado, pero ha crecido, se ha reforzado y se ha puesto de manifiesto cosas que de algún modo nosotros ya habíamos visto y adelantado. Trabajamos en dos líneas: de apoyo a negocio y de apoyo a reputación. Ahora mismo tenemos cerca de 90.000 empleados. Cada uno lleva de algún modo ECI, es un prescriptor y embajador de ECI. Por eso es importante no solo en la parte comercial sino en lo que significa y aporta en la sociedad. Nosotros eso lo hemos tenido siempre muy claro y ahora más.

Ha habido momentos significativos por parte de la sociedad. En la que las fuerzas del orden y sanitarios y bomberos aplaudían en la puerta. Los empleados aplaudían a los servicios esenciales y ellos a los empleados de ECI. Eso simboliza bastante. Comunicación interna lo que ha hecho ha sido apoyar eso. No hemos cambiado, se ha dado apoyo. Se ha estado ahí y se ha ayudado a que eso emerja.

Al final, la parte fundamental y que cada vez se demuestra más es que CI en las empresas es un catalizador de conversaciones. Es quien es capaz de entender el sentimiento de empleados, traducirlo y verlo y en consonancia y alinear propósito de empleados y de los profesionales con el de la empresa.

Estaba iba a ser la última pregunta a modo de conclusión, que, si crees que la CI ha sido una herramienta imprescindible para la gestión de la pandemia, pero entiendo por lo que me has dicho que sí que lo consideras así.

Sí. Pero imprescindible no en un sentido de abanderarse o ser protagonista si no tener vocación de servicio que tiene que tener. Porque percibe y tiene. Porque trabajamos en el día a día no solo sabiendo lo que se quiere comunicar de la empresa al empleado sino cuáles son las cosas que los empleados demandan, piden, necesitan o sobre qué cosas conversas y de algún modo trabajar en esa conversación.

Ya para cerrar, ¿si tuvieses que destacar un punto fuerte y un punto débil, ¿cuál sería?

Un punto débil puede seguir siendo que hay veces sobre todo en momentos de crisis que siempre para cada una de las áreas siempre es prioritario lo propio y que la CI muchas veces se entiende como un vehículo y no como una parte estratégica de las diferentes áreas. A veces en ese sentido es necesario seguir trabajando para seguir alineando y tendiendo puentes. Al final en momentos de crisis uno siempre tira por lo suyo. Pero en comunicación lo tenemos muy claro y es que en momentos de crisis es el momento en el que hay que estar más unido y siempre es difícil. Creo que es un punto que se puede trabajar.

Precisamente el punto fuerte que tiene la CI es la de que trabaja tendiendo puentes. Creo que además tiene un conocimiento y tiene la visión por parte de la dirección de comunicación por esa doble vertiente, la pública y la privada es importante que se trabaje. Es el punto fuerte, el poder saber cuáles son los mensajes más importantes o como se tiene que comunicar.

7.2.7. Entrevista a Olga Vidal, responsable de comunicación corporativa e interna de Damm

¿Dónde se sitúa el departamento de comunicación interna dentro del organigrama?

Para ponerte en contexto, el área de comunicación interna como tal nace en 2016. Yo soy responsable de comunicación corporativa y de comunicación interna. Comunicación corporativa para que me entiendas es comunicación externa. Yo llevo los dos ámbitos, interno y externo. Cuando yo me incorporé a Damm en el área de comunicación no estaba el área de comunicación interna como tal.

Como área nace en 2016, hasta ese momento pues recursos humanos o la dirección puntualmente comunicaba alguna noticia a los empleados o cualquier afectación que pudiera haber en el puesto de trabajo o en los centros de trabajo que tenemos, pero no había una estrategia de comunicación interna, ni una periodicidad establecida. No estaba formalizado.

Era algo que evidentemente se tenía que formalizar de alguna forma y que se tenía que empezar a trabajar. En 2016 apostamos por la creación de esa área. En mi caso, yo reporto al Director de comunicación de Damm y a Recursos Humanos. Al final comunicación interna va ligada a comunicación y a recursos humanos y evidentemente también a la dirección de la compañía.

Realmente se sitúa en el área de comunicación y relaciones externas, pero de la mano de recursos humanos.

¿Cuántas personas formáis parte del departamento de comunicación interna?

Yo estoy como responsable y hay dos personas que reportan a mí y que llevan la ejecución y el día a día de todo el plan de comunicación interna. Nosotros reportamos en parte al Director de comunicación y en parte a la dirección de recursos humanos.

¿Cuál es la función del departamento de comunicación interna?

Nuestra función al final es evidentemente mantener informadas a las personas de la compañía de todo lo que sucede en ella. Porque al final nuestro primer grupo de interés como compañía son las personas de la compañía porque al final somos el motor de Damm. En total somos casi 5.000 personas entonces para conseguir que las personas estén fidelizadas con la compañía y que sigan siendo ese motor y conseguir crecer de forma sostenible, las personas de dentro de la compañía deben estar informadas de todo lo que sucede en ella.

Esta fue una de las primeras premisas y objetivos cuando arrancamos el proyecto de comunicación interna. Te digo por qué. En Damm cada año uno de los proyectos más importantes es la campaña de Estrella Damm. Muchas veces los empleados de la compañía se enteraban de la campaña por los medios o por sus amigos. Una de las primeras premisas que marcamos fue que proyectos de esa envergadura, tan relevantes,

deben ser comunicados previamente a las personas de la compañía antes que externamente.

Por eso al final la responsabilidad de comunicación interna recayó en comunicación. Estamos dentro del área de marketing, al final estamos en el día a día de la compañía y yo a nivel corporativo también, más que una persona de RRHH. Entonces por eso recayó la responsabilidad y el reto, porque la verdad que era un reto brutal porque somos casi 5.000 personas. Y que al final en comunicación tenemos muy por la mano el plan de comunicación externa, pero no el interno. Fue un reto brutal para conseguir el objetivo. Que las personas de la compañía fueran informadas previamente.

Y al final qué hemos conseguido. Pues lo hemos conseguido en todo, y consigues fidelizar el talento también y que las personas de la compañía ahora mismo estén ejerciendo un rol de embajadores de marca increíble. Antes era muy difícil conseguir esto. Porque si tú como empleada de Damm no conoces ciertas cosas es muy difícil que las transmites. Por ejemplo, del departamento de administración, de logística... que estén en su día a día y no conozcan la función de la compañía es difícil que actúen como embajadores de la marca.

Uno de los objetivos que hemos logrado ha sido ese.

Sobre lo que me comentabas que depende tanto de recursos humanos como de comunicación, la conexión entre los dos departamentos, ¿cómo se da? Debe haber un equilibrio para que se produzca.

Estamos en contacto a diario con RRHH, pero es verdad que al final el lenguaje, la forma de comunicar, la imagen... todo esto se define desde comunicación. Al final lo que hemos conseguido es que en el año 2016 Damm tenía una imagen de marca muy consolidada, entonces la imagen de comunicación interna la hemos trabajado con esa imagen de marca que ya teníamos formada. No hemos partido de cero, entonces toda esa imagen de marca está definida desde comunicación, pero evidentemente siempre consensuando con RRHH. Pero al final RRHH no se mete en temas de diseño, ni imagen ni mensaje porque no es su *expertis*. Al revés, agradecen un montón que nosotros tengamos ese conocimiento.

Te quería añadir que al final la función del departamento de comunicación interna este año, como en todas las compañías, ha virado un poco. Al final antes de la pandemia nuestra función era motivar a las personas, que hubiera un degoteo constante de información a través de los diferentes canales de CI internos. Pero durante la pandemia nuestro rol ha sido otro. Al final el rol durante la pandemia de CI ha sido, sobre todo, el dar confianza, hacer un ejercicio de transparencia brutal y, sobre todo, comunicación constante con las personas. Hicimos un ejercicio súper bestia a nivel de comunicación,

sobre todo durante las primeras semanas de confinamiento y seguimos en ello. Desde la Dirección y Presidencia de la compañía la primera premisa fue garantizar la salud y bienestar de las personas porque ten en cuenta que fuimos declaradas de primera necesidad. Producimos y distribuimos bebidas, pero también tenemos una empresa de restauración y no es solo la cerveza. Entonces fuimos declarados de primera necesidad, había un colectivo que sí que podíamos teletrabajar, pero otro colectivo que no. Al final ser de primera necesidad hace que la producción tenga que continuar adelante.

La primera premisa fue garantizar el bienestar y salud de las personas con medidas físicas, sobre todo para los que estaban de forma presencial, pero con ese degoteo de mensajes para las personas que estaban en casa y para las que estaban físicamente. El adaptar los canales de comunicación tanto para los de casa como para los presenciales hizo que se necesitase un ejercicio muy importante. En ese caso durante esos meses no solo nos coordinábamos con RRHH sino también con Dirección, con Presidencia. Si el presidente quería lanzaba un mensaje tranquilizador, o de retos y de personas. Al final también es una persona que estuvo en su casa confinado y quiso lanzar sus mensajes hacia las personas de la compañía y ahí estaba comunicación interna para ayudarlo a canalizarlo y transmitir esos mensajes.

Realmente en CI durante la crisis hemos asumido un rol súper estratégico dentro de la compañía, como parte de toda la gestión de crisis. Que ha sido muy importante.

Me preguntas si trabajamos individual o con otros departamentos. Comunicación interna es súper transversal. Somos de las pocas áreas de la compañía que estamos en contacto diario con todas las áreas y con todas las sociedades. A lo mejor alguien de marketing no tiene contacto con personas de distribución o logística o de otras sociedades. Pero comunicación es súper transversal y todo lo que se comunica dentro, pasa por nosotros y todo lo que se comunica al exterior también. Es totalmente transversal.

Claro, tenéis que ser conscientes de todo lo que pasa para poder transmitirlo

Totalmente.

¿Cómo ha adaptado la empresa la comunicación interna a raíz del Covid entendiendo que tenéis un público interno muy diferenciado?

Los canales que trabajamos tanto a nivel externo como a nivel interno. ¿Por qué los integramos? Porque al final cada vez más intentamos no diferenciar entre interno o externo. Nosotros como comunicación nos llega un contenido y trabajamos ese contenido para todos los canales que tenemos. Cambiamos el registro, evidentemente porque no es lo mismo a consumidor que a un empleado, pero al final el contenido siempre sigue el mismo ciclo. Todo se publica en diferentes canales. Entonces, nuestros canales son:

COMUNICACIÓN EXTERNA

- PR MEDIOS: al final uno de nuestros grupos de interés son los periodistas
- SALA DE PENSA
- NOTICIAS DAMM CORPORATE: noticias en la web
- LINKEDIN CORPORATIVO
- INFORME ANUAL

al final, para nosotros, los canales de comunicación externa son herramientas de trabajo para el empleado de Damm. Si yo por ejemplo en mi LinkedIn quiero comunicar la campaña de Estrella Damm pues probablemente coja la publicación corporativa que se ha hecho en el LinkedIn de Damm y que la comparta. De esta forma ofrezco un mensaje de la compañía. Por eso lo integramos. Cuando generamos contenidos en los canales externos al final son herramientas de trabajo para los empleados de Damm a nivel de comunicación.

Entonces, en comunicación interna nos comunicamos:

- Damm Info: esto es un mailing. Tenemos un mail de comunicación interna y todo lo que sea afectación al puesto de trabajo o diferentes contenidos que queremos que lleguen de forma más o menos inmediata, sobre todo a las personas de oficina o personas que tienen herramientas corporativas, como puede ser un comercial. Este Damm info tiene la agenda semanal, por ejemplo, con eventos que suceden en la antigua fábrica Damm para que el empleado lo sepa, campañas, reestilings de productos, cualquier noticia o un mensaje de presidencia o dirección, cualquier mensaje que se quiera ofrecer con un impacto más o menos inmediato.
- IDamm: es la Intranet de la compañía. En esa Intranet es como un diario digital. Tienes una sección donde aparecen noticias que hemos generado desde comunicación.
- +Damm: revista interna. Inicialmente ya se trabajaba antes de que llegase el departamento de comunicación interna. Era una revista que se lanzaba porque no había una comunicación diaria y desde RRHH se trabajaba esta revista interna y se hacía llegar en papel al domicilio de las personas. Desde que empezamos a liderar comunicación interna, al principio continuamos trabajándola igual y desde el proyecto de transformación digital hicimos toda la digitalización de esta revista. Ahora llega por mail y para las personas que no tienen mail de la compañía, porque hay el equipo de producción que no tiene herramientas corporativas, a ellos les llegaba por los roll-ups y cartelería y podían escanear el código QR y desde hace unos meses hemos instalado cartelería digital y tenemos pantallas en todos los centros de trabajo y adaptamos todos los contenidos de los diferentes canales a las pantallas.

Hemos conseguido ampliar el alcance de comunicación interna, que era uno de los objetivos que teníamos. En compañías como Damm donde hay fábrica, uno de los retos es alcanzar la totalidad y es muy difícil, pero poco a poco se consigue con diferentes herramientas. Uno de los objetivos que tenemos en 2021 y que estamos inmersos en ello es el lanzamiento de una APP para que todas las personas tengan en sus móviles personales acceso a todo esto, tanto a la Intranet como a los contenidos de comunicación.

Me has comentado que con los de oficina os comunicáis por mail, que tienen acceso a la Intranet, ¿pero los de producción como se les traslada una información que debe ser más inmediata?

Ahora mismo por cartelería digital. Se pone al momento porque hay pantallas por todas las fábricas y en todas las áreas. Y sí que es cierto que ahora sí que tienen acceso a la Intranet, hace unos meses no. lo que pasa que algunos colectivos tienen acceso por área, es decir, todos entran con el mismo usuario, no es personal. Pero ahora ya tienen acceso.

Igualmente, una comunicación súper inmediata es lo que estamos trabajando con la APP que lanzaremos a finales de año. Pero en caso de que hubiera algo súper inmediato se hace vía managers. Si pasa algo grave, que no es el caso, porque por suerte tenemos pocas crisis, pero si pasa algo que requiere una comunicación con mucha inmediatez se hace vía managers. Al final el jefe de producción contacta con las personas que corresponden.

Entonces, por ejemplo, el tema pandemia, cuando se dijo que la gente se iba a casa y los del área de producción seguían, ¿cómo se informó?

En fábrica en ese caso se hicieron reuniones. Había que definir unos turnos y se ha tenido que hacer de forma presencial o con algunas personas conectadas de forma telemática en salas de reuniones. Ahí sí que no se hizo por un comunicado para que supiesen que tenían que venir. Porque al final, sino también es muy frío en un contexto así. Para las personas de oficina si se hizo vía mail, si se avisó que desde tal momento todas las personas que tenían herramientas corporativas se quedaban en casa, se comunicó así, por mail y se creó un comité de crisis para toda la pandemia porque tenía que estar implicado también prevención de riesgos laborales, comunicación interna, etc. Ahí sí que fue de forma digital.

Igualmente, los managers han tenido un rol muy importante porque en una situación como la que vivimos en ese momento, en marzo, todos los Directores de área se comunicaron de forma inmediata con todos los equipos. Al final comunicación interna trasladaba los mensajes, pero tuvo que haber una comunicación interpersonal muy importante.

Al final, yo creo que es como una familia. El hecho de que el Director de comunicación evidentemente estuvo en contacto estrecho conmigo y con todo el equipo en todo

momento. Tranquilidad, quedaros en casa como habéis leído, todo esto se transmitía y al final tiene que haber esta comunicación

¿Y lo que me has enseñado de canales de comunicación interna, entiendo que durante la pandemia y antes se han utilizado los mismos?

Si siguen siendo los mismos. Pero se reforzó el tema de las pantallas porque antes de la pandemia no lo teníamos activo. En algún centro de trabajo teníamos alguna, pero no era un canal oficial de comunicación interna digamos. Sí que lo que hicimos fue adquirir pantallas e instalarlas en todos los centros de trabajo, priorizando los entornos fabriles.

Aquí por ejemplo en la antigua fábrica no había nada, porque son las oficinas centrales, pero en la fábrica del Prat sí que había mucha gente trabajando porque la producción tenía que continuar abasteciendo al mercado. Entonces ahí sí que se instalaron pantallas para que hubiera una comunicación fluida y una comunicación inmediata.

Igualmente, se reforzó todo con cartelería. Nosotras desde comunicación trabajábamos los materiales y teníamos conocimiento de las personas que estaban físicamente. Entonces si en algún momento se requería reforzar con algo físico cartelería: medidas preventivas de contagio, por ejemplo, se puso en cartelería digital, pero también produjimos roll-ups, carteles que se han puesto en todas partes, señalética. Todo esto se hizo desde comunicación en coordinación con prevención de riesgos laborales, pero claro todo lo físico se reforzó muchísimo. Al final igual que hemos visto en las calles, indicaciones de circulación, en los ascensores, todo lo que es lavado de manos...la cartelería y señalética que se ha hecho desde el departamento de salud lo hicimos personalizado para Damm y para cada entorno. Porque no son las medidas en todas las áreas.

Entonces hay un refuerzo de canales muy importante, pero sobre todo te diría que la cartelería digital y el refuerzo físico, sobre todo de señalética y medidas preventivas.

¿De forma ascendente, los trabajadores como se podían poner en contacto con los superiores? ¿Cómo se trabaja este feedback?

Desde el primer momento se habilitó para cada centro de trabajo de Damm se designaron ciertas personas de contacto. Hay un equipo que fundamentalmente es el de prevención de riesgos laborales de cada centro de trabajo. En cualquiera de las comunicaciones que hacíamos y de hecho en las que continuamos haciendo vinculadas a Covid continuamos poniendo el contacto de estas personas. Ante cualquier duda, síntoma, lo que sea, puedes contactar con estas personas.

O sea que también se han tenido que sentir acompañados

Sí, sí, en todo momento. Yo, por ejemplo, aunque estoy muy en contacto con prevención de riesgos porque es recursos humanos, pero ponte que si he tenido cualquier duda en algún momento lo he hablado con ellos directamente.

En mi caso me encontré que, en septiembre, que esto le ha pasado a mucha gente, empezaba el colegio de los niños y la primera semana confinan a mi hija. En aquel momento, todo el protocolo se estaba definiendo. ¿Era bueno...si confinan a tu hija tú te tienes que quedar, o no? ¿Qué hay que hacer? Ahora ya está todo por la mano, ya sabes que si confinan a un hijo se queda confiando y si tú eres negativo te vas a trabajar. Yo por ejemplo me encontré en ese caso, la primera semana de colegio. Entonces pues yo llamé a prevención de riesgos para saber que tenía que hacer. Entonces me dijeron pues no te preocupes, como tú puedes teletrabajar quédate tranquila y cuando sepas el resultado de tu hija ya puedes volver a trabajar con normalidad. Yo en mi caso puedo hacerlo.

Había casos de personas de producción que a lo mejor tenían el turno ese día y justo su hijo es positivo. Evidentemente ya sabían lo que tenían que hacer. Se designó un protocolo de contacto y ya te digo, está por todas partes en Damm, tanto en pantallas, señaléticas, con quien puedes contactar, que debes hacer en caso de síntomas, que te encuentres mal, de familiares, de contacto estrecho, de un viaje profesional...está todo súper explicado.

Al final el Damm info que es ese mailing de comunicación interna, tú puedes responder. O sea, no deja de ser un mail que nosotras gestionamos. Durante el confinamiento por ejemplo recibimos centenares de mails de personas de Damm agradeciendo los comunicados y luego si recibíamos, que también, algún mail con dudas pues lo derivábamos al área correspondiente. Por ejemplo, que alguien que no sabía qué hacer, con quien contactar, se le contestaba y se le ponía en contacto con la persona que gestionaba ese tema. Al final te surgen dudas de cualquier tipo: por ejemplo, tengo que hacer una reunión con un proveedor y el proveedor me dice que no sé qué y desde Damm no sabemos si podemos hacerlo. Pues se le ponía en contacto con la persona. Hacemos ese rol también de intermediarias.

En cuanto al teletrabajo, ¿cómo se ha gestionado y qué importancia se ha dado a su adaptación?

Es un tema clave. Nosotros ya veníamos haciendo teletrabajo, ya en 2019, a principios, se implantó el teletrabajo en Damm. Hicimos una prueba piloto que le llamábamos DammFromHome y que funcionó muy bien. Normalmente se hacía un día a la semana de teletrabajo entonces eso significa que cuando llegó la pandemia realmente todas las personas de oficina ya estábamos preparadas para el teletrabajo. Excepto algún colectivo muy concreto como por ejemplo atención al cliente, que al final es como un call center que están aquí físicamente y que tenían su ordenador aquí y no tenían portátiles.

Se adquirieron portátiles para todas las personas que no tenían y que por su puesto de trabajo podían trabajar desde casa y luego desde IT se hizo un esfuerzo muy importante para que todo el tema acceso a servidores de Damm y para que todos a la vez pudiésemos trabajar. No es lo mismo que teletrabajásemos un día a que todos estemos conectados desde casa en remoto a los servidores de Damm. Pero bueno, la empresa hizo una inversión muy importante para dotar a esas personas que no tenían esos recursos digitales y en reforzar todo lo que era el acceso a las herramientas corporativas y digitales en remoto.

Luego claro, no contemplo colectivo que no puede teletrabajar.

La importancia...pues bueno fue prioritaria. El garantizar el bienestar y la salud de las personas. Desde el minuto 1 todas las personas que podían trabajar desde casa se fueron a casa y aquellas que no disponían de herramientas, se les dotó de ellas. Con lo cual se puede considerar que se han hecho ayudas internas.

¿Cursos? Se han hecho un montón. Tenemos la plataforma Damm academy que es la plataforma de ayudas que tenemos acceso a formaciones tanto presenciales como online. En toda la etapa de pandemia se ha reforzado la academia con numerosos cursos de gestión del tiempo, gestión del estrés...un montón de formaciones en ese ámbito.

¿Y se ha profundizado en el sentimiento y emociones de los trabajadores?

Me gustaría destacar dos acciones:

- En abril se lanzó una revista especial interna en la que se hizo un video de muchísimas personas agrediendo a los compañeros que tenemos en producción que estuviesen trabajando de forma presencia. Se incluyó un mensaje de presidencia, de dirección, se incluyó muchísima información. Se hizo un especial Covid de la revista interna que fue un éxito, de las más consultadas en mucho tiempo. Por eso te lo ligo un poco al tema sentimiento y emociones porque al final la gente agradeció muchísimo el recibir este número cuando estábamos en casa
- Nosotros teníamos aquí en la antigua fábrica un evento que hacíamos durante mucho tiempo que se llama Let's Damm together en el que siempre venía una persona experta en un ámbito digital a hacernos una charla sobre cualquier ámbito digital. Lo hacíamos de forma presencial cada mes en una de las salas que tenemos para eventos y se retransmitía en streaming para todas las personas de Damm que se quisiesen conectar. Una de ellas fue por ejemplo con el presidente y se conectó gente desde China del equipo. Este evento desde que nos confinaron se suspendió. Entonces lo trasladamos al ámbito digital y en lugar de ser protagonizado por personas externas, en su mayoría lo protagonizamos personas de la casa. Por ejemplo, la persona responsable de medioambiente nos explicó a todos en una

charla todo lo que se hacía en el ámbito de sostenibilidad. Por ejemplo, el responsable de Málaga nos explicó como se había adaptado toda la fábrica a la situación. Fue un éxito y lo seguimos haciendo. Convertimos lo que era el Let's Damm Together en un Damm Talks que le llamamos que era protagonizado por las personas de Damm y para las personas de Damm. Fue un exitazo. Al final era como un webinar, que te conectas, puedes interactuar y preguntar, pero protagonizada por nosotros y eran eventos que generaban un sentimiento de compañerismo, de equipo.. brutal. Liderado desde comunicación interna, por eso te destaco estas acciones. Pero estábamos en coordinación con recursos humanos, transformación digital, la dirección...

Por lo tanto, ¿qué estrategias dirías que habéis usado para esta adaptación?

Te diría que, a ver, estrategias ya te las he ido comentando, pero ha supuesto que a día de hoy se priorice un proyecto que teníamos desde hacía tiempo en el aire que es el de la aplicación interna. Nos hemos dado cuenta de que la inmediatez es un *must* y sobre todo el impactar en todo el colectivo con esa inmediatez.

Se ha priorizado un proyecto que a lo mejor en circunstancias normales este año no hubiese sido prioritario, no lo sé. Pero ahora mismo se ha destinado una parte importante del presupuesto de la compañía a poder desarrollar esa APP durante este año para conseguir esos dos retos.

Sobre el tema de las personas de producción, bueno ya lo hemos ido comentando. Pero ¿cómo se han equipado a los trabajadores en sus puestos de trabajo?

Una de las primeras acciones que hizo la compañía fue adquirir.. no te sé decir la cantidad, pero fueron miles de mascarillas. De hecho, creo que aún hay en stock de aquella primera compra, imagínate.

El objetivo primero fue garantizar el bienestar y salud de las personas. Entonces a las que teletrabajaron se les envió un kit a todos con mascarillas y geles, para ellos y sus familias. O sea, esto lo pilotamos desde comunicación interna.

Luego, todo lo que eran centros presenciales, evidentemente lo primero fue todas las medidas preventivas y dotar con EPIs correspondientes. Se proporcionaron mascarillas, se dotaron de puntos de desinfección, todo...desde el principio. Y se continúa haciendo, toma de temperatura...

Para que te hagas una idea, yo cuando he accedido hoy a la oficina me han tomado la temperatura, tengo a mi disposición gel hidroalcohólico en un montón de sitios, en todas las pantallas tengo las medidas preventivas, tengo acceso a mascarillas en todo momento por si se me rompen, luego, además, se han realizado muchísimos test desde el principio.

Nosotros en los centros de trabajo tenemos centro médico y se puso a disposición de las personas el acceso a los test en todo momento. No se hicieron porque sí, pero evidentemente con un control. En todo momento hemos tenido acceso a ello, si en algún momento alguien se encontraba mal, tenía dudas o por un tema de inquietud porque hubo muchos meses de inquietud. Ahora todos lo tenemos muy protocolizado, pero por ejemplo cuando empecé a venir aquí presencial era como ui, no sé si puedo estar cerca de gente... todos hemos pasado un poco de angustia en este tema. El saber que tienes acceso al test en un momento determinado pues da mucha tranquilidad a las personas y eso la compañía lo ha tenido claro desde el primer momento.

Sobre el plan de comunicación interna, me has comentado que tenéis. ¿Ha habido una adaptación?

Bueno el plan de comunicación interna pues se nos trunció totalmente. Pero bueno, hemos sabido adaptarlo y ya te digo hemos adquirido un rol estratégico mayor que el que teníamos.

¿Crees que ha sido más fácil adaptarse gracias a tener plan de comunicación interna?

Claro...flexibilidad es que ha sido total este año. Piensa que nosotras incluso en su momento cada vez que había una comunicación oficial por parte del presidente del gobierno, generalitat o lo que fuera, trabajábamos como medio de comunicación. Estábamos ahí para comunicar al empleado las nuevas medidas oficiales, ya no de la compañía, sino de la compañía.

Por lo cual la flexibilidad ha tenido que ser absoluta y continúa siendo absoluta. A día de hoy nosotros hacemos un mix de teletrabajo presencial y desde casa. Pero siempre que ha habido un cambio en los porcentajes de teletrabajo y presencial o cualquier cambio, hemos tenido que reaccionar al momento.

Imagínate, no nos ha pasado, pero te lo pongo como ejemplo, yo ahora estoy viendo toda el área de marketing y comercial. Imagínate que nos avisan que hay un positivo, pues aquí se tiene que activar un protocolo y comunicación interna tiene que reaccionar. Tiene que comunicar a las personas X todo el protocolo de prevención de riesgos laborales.

Por lo cual, la flexibilidad en casos de crisis, y este lo es, es máxima. Y debe ser así.

En cuanto al plan de crisis, imagino que disponéis de él, pero nadie estaba preparado para este nuevo escenario.

Si, si disponemos. Pero sí, nadie estaba preparado. Pero sí que es cierto que desde comunicación ya nos fuimos preparando. Ya desde el mes de febrero que es cuando se empieza a hablar de todo esto, la compañía ya se fue preparando y aunque tenemos un

comité de crisis, se creó uno específico en el que comunicación interna estuviera implicado.

En una crisis normal que puede generarse social o de producción, que no nos lo hemos encontrado, pero imagínate un accidente en fábrica, que por suerte y esperemos que no pase porque estamos muy preparados, pero en ese caso ya hay un comité de crisis habitual que comunicación interna puede estar o no implicado. Pero en este caso tenía que estar implicado y desde el minuto uno estuvimos con la dirección, recursos humanos y todo. Se ha tenido que adaptar el plan de crisis, sí. Nos hemos tenido que adaptar en todo, pero como todos.

Es más, te diría que el tema de responsabilidad corporativa va ligado a esto.

Una de las acciones que lideramos desde comunicación fue toda la acción social de la compañía que se realizó a través de la fundación Damm, pero fue un tema que se impulsó desde comunicación. Al final desde comunicación llevamos también las relaciones externas de la compañía y se definió un plan de donación de aguas, de alcohol.

Piensa que nosotros en fábrica, ya lo hacemos habitual, en el proceso de elaboración de la cerveza sin alcohol, la cerveza se desalcoholiza entonces ese alcohol no es un residuo, sino que se reutiliza. Lo que hicimos fue donar este alcohol a alcoholera catalana para producción de alcohol para hospitales. Creo que fueron 6.000 litros de alcohol para hospital clínic, tengo las cifras y en la sala de prensa de Damm está todo publicado.

Entonces todos estos contenidos fueron contenidos que generamos desde comunicación porque queríamos informar a los empleados de la acción social que hacia la compañía y era una forma de que quien quisiera colaborar podía hacerlo.

Al final también lanzamos una plataforma de donaciones para que los empleados pudieran colaborar en diferentes acciones.

Y a nivel interno, es decir, acciones para los empleados, ¿qué realizabais? Me has comentado el kit, los test, ¿pero había algo más orientado al apoyo psicológico?

Si. De hecho, nosotros tenemos el servicio de salud. Se puso el acceso al servicio de gestión emocional, de estrés, del tiempo, etc. Pero además tenemos un servicio médico con el que podemos contactar en cualquier momento y si necesitabas ese apoyo podías contactar con él.

Por ejemplo, también hemos tenido medidas de flexibilidad en el retorno al trabajo presencial, ha habido muchas. Por ejemplo, en la antigua fábrica que es el centro de trabajo donde yo estoy. Desde el momento en el que volvimos de forma presencial teníamos flexibilidad en la hora de entrada, de salida. Podíamos combinar, por ejemplo.

Yo no me quedo a comer aquí, voy a casa y luego teletrabajo. Así evitamos también el posible contagio en comidas con compañeros. Tenemos muchísima flexibilidad.

Incluso a nivel de conciliación familiar. Cada uno tiene su casuística. Pero ha habido mucha flexibilidad en ese ámbito.

Y en cuanto a la relación de los intangibles, la comunicación interna siempre suele ser el vehículo que hemos comentado antes, de la imagen, ¿la sensación de pertenencia...durante la pandemia supongo que esto se ha potenciado?

Sí, sí. Muchísimo, es lo que comentábamos. Se han hecho muchas acciones que al final han conseguido eso, como el Damm Talk que te comentaba. Era la forma de estar en contacto con los compañeros, de conocer que se hacían desde las diferentes áreas, etc.

¿Entiendo que los valores siguen su línea, pero se ha priorizado alguno respecto a otro ahora en esta situación?

Claro, los valores corporativos son los que responden a nuestra manera de trabajar y de actuar que son: loyalty, innovation, customer value y energy. Los valores siguen siendo los mismos, pero otra cosa es lo que tú me decías y que yo te he comentado, ahora la prioridad para la compañía es la salud y seguridad de las personas, desde luego. Pero nuestros valores como empleados continúan siendo los mismos.

Hemos hablado un poco de las funciones que os habéis tenido que adaptaros, pero las funciones del responsable de comunicación, ¿han cambiado?

Bueno, las funciones en sí no han cambiado. Las funciones del Director de comunicación siguen siendo las mismas. Otra cosa es que haya adoptado, lo que te decía antes, la comunicación, la figura del equipo y la figura del dircom ha adquirido un rol más estratégico que nunca. Si ya estaba muy presente en órganos de decisión, ahora más que nunca.

En realidad, las funciones del dircom, sus funciones como tal, la job description, continúa siendo la misma.

Si, pero se ha adaptado, ¿no?

Sí, sí. Eso por supuesto. Durante la pandemia por supuesto y durante el confinamiento totalmente. Ha adquirido un rol más de liderazgo. Ha tenido que liderar la comunicación de algo tan inesperado y algo tan...no sé. Sus funciones han cambiado igual que las nuestras, pero durante esos meses.

Lo que pasa que ahora intentamos recuperar la normalidad en comunicación y a nivel de compañía. Tenemos que seguir adelante y abastecer al mercado y tenemos que continuar transmitiendo ilusión a nuestros consumidores porque si no lo hacemos, no salimos de

esta, y es así. A nivel de comunicación estamos un poco trabajando eso. El poder cambiarlo. Si entras a la web corporativa verás que las últimas noticias intentamos huir de hablar del Covid.

Claro...es que lo ha acaparado todo.

Claro, piensa que al final nuestros productos son eso, es ilusión. Tenemos que intentar transmitir eso. Ya hicimos en su momento y nos adaptamos a nivel de comunicación y nos enfocamos a comunicar toda la acción social que hicimos, a comunicar a nivel interno, esa seguridad, ese mensaje tranquilizador. Pero ahora ya estamos con un enfoque futuro, tenemos que seguir creciendo, trabajando, lanzando ilusión...tenemos que seguir innovando.

Entonces a nivel de comunicación estamos enfocados a eso, sin dejar de lado internamente lo que te digo. Continúan las medidas, cada 15 días informamos de las medidas de la compañía, a nivel presencial, no presencial, continuamos haciéndolo, pero intentamos huir de la depresión, para que me entiendas. Ya lo hemos pasado todos muy mal, hay que continuar adelante.

De hecho, yo creo que a nivel de comunicación tenemos la suerte de que podemos influir mucho en eso. Si continuamos ofreciendo mensajes de futuro, también las personas estarán más motivadas.

Claro.. hay que cambiar un poco la proyección. Por mi parte, a modo de conclusión, a raíz de todo lo que hemos comentado, ¿consideras por lo tanto que ha sido una herramienta imprescindible para esta gestión?

Totalmente. Para la gestión de la pandemia en nuestra compañía totalmente. Y a nivel de compañías sí. Fundamental. De hecho, es lo que te digo. Creo que ha sido un cambio muy importante para la comunicación en todo el país. Y te lo digo también por qué yo hablo con los responsables de comunicación interna de otras compañías y durante todos estos meses hemos estado en contacto constante para compartir experiencias, acciones...para ver lo que funciona y ayudarnos. Hemos compartido mucho y todos llegamos a esta conclusión, de que ha sido fundamental tanto tener una buena estrategia como unos buenos canales de comunicación interna. Que es fundamental ante una crisis como la que hemos vivido y que hemos asumido el rol de forma más estratégica que antes.

¿Y sobre los puntos fuertes y débiles? ¿Qué podrías destacar?

Sobre nuestra experiencia te diría que como puntos fuertes creo que teníamos muy bien definido el circuito de comunicación, lo que te decía de los canales que teníamos muy consolidados y todo lo que es circuito de contactos. Imagínate que no nos hubiese

conocido nadie en la compañía. Pues no, no, ya saben a quién llamar. Estaba todo muy consolidado previamente. Eso es fuerte.

Y como punto débil te diría que no hemos sido lo inmediatos que la situación requería y por otro lado el alcance. Por eso hemos priorizado este año el desarrollo de la App para conseguir que podamos impactar de forma inmediata en todas las personas. Pero claro, ha sido un contexto de incertidumbre muy importante. El presidente del gobierno anunciaba nuevas medidas que generaban confusión en las personas. Estoy intentando recordar algún ejemplo. Cuando se habló de las empresas y productos de primera necesidad. La primera duda en Damm fue, la cerveza es de primera necesidad, ¿o no? Ahí claro, se generó como un debate hasta que las instituciones contactaron con nosotros para decirnos que sí que lo somos. A mí me hubiese encantado poder decir al minuto de que hablase el presidente del gobierno decir oye, somos de primera necesidad y en fábrica se harán turnos de tanto y tanto. Pero todo eso requería una organización por parte de RRHH, de fábrica...no fuimos lo inmediatos que hubiésemos querido ser. Como punto débil te diría esto.

7.2.8. Entrevista a Eva Inés de Diego Directora de comunicación interna y a Xavier González, gerente de comunicación interna de CaixaBank

On se situa el Departament de Comunicació Interna dins de l'organigrama de l'empresa?

El Departament de Comunicació Interna de CaixaBank forma part de l'equip de Recursos Humans. Depèn directament d'un membre del Comitè de Direcció, qui, al seu torn, depèn directament del conseller delegat.

Quantes persones formen part del Departament?

En el moment de la pandèmia érem 9 persones. No obstant això, amb la integració de l'equip de Bankia, en som 12. Aquest és l'equip que està al Centre Corporatiu, però CaixaBank té el negoci distribuït en 15 Direccions Territorials per tota Espanya, i dins de cada un d'aquests àmbits també hi ha una persona de l'equip de Recursos Humans responsable de la comunicació interna del seu territori.

Quina és la funció del Departament de Comunicació Interna?

Nosaltres, com a Comunicació Interna corporativa, donem resposta i acompanyem el Pla Estratègic de CaixaBank. Aquest Pla és el full de ruta que marca els reptes de l'entitat per als tres o quatre anys següents.

L'actual Pla Estratègic 2019-2021 consta de cinc línies orientades a l'experiència del client, la transformació digital, la cultura corporativa, la rendibilitat i el compromís social. A partir d'aquestes línies, la missió de Comunicació Interna és donar-les a conèixer,

acompanyar les diferents àrees del banc per ajudar-les a assolir els reptes que inclouen, i sobretot, donar visibilitat a les persones que fan que això sigui possible, reconeixent la seva feina i el seu compromís, ja siguin a la xarxa comercial donant servei als clients, com als Centres Corporatius donant-los-hi suport i les millors eines per aconseguir-ho.

I Comunicació Interna treballa de forma individual o es coordina amb altres àmbits de l'organització?

El nostre perfil, formació i experiència professional és de comunicadors i, malgrat estem ubicats a Recursos Humans, donem servei a tot el Pla Estratègic que, com ja hem dit, parla de negoci, tecnologia, transformació, persones, compromís social... De manera que ens coordinem amb totes les àrees del banc i del territori per crear plans de comunicació a mida. És a dir, som un dels àmbits més transversals del banc, perquè el nostre dia a dia i la nostra agenda inclou i arriba a tothom.

Una vegada coneguda la funció i la ubicació de Comunicació Interna dins de CaixaBank, parlem de la pandèmia i de l'època Covid. En termes generals, com ha adaptat l'empresa la comunicació interna amb l'arribada d'aquesta pandèmia?

La veritat és que la pandèmia va fer que es reinventés tot el banc. No només la comunicació interna, ja que, d'un dia per l'altre, ens vam trobar amb una situació inèdita fins llavors. Això va significar que tota la gent que estàvem als Centres Corporatius haguéssim de marxar cap a casa per treballar en remot, amb unes eines i unes dinàmiques que estaven molt bé, però que es van haver d'adaptar ràpidament perquè l'entitat seguís funcionant en aquesta nova conjuntura.

No obstant això, com que el decret del Govern ens reconeixia com a servei essencial, tots els companys de la xarxa comercial i que formen el gruix del banc van haver de continuar anant cada dia a l'oficina, en un moment en què el lema del país era "Queda't a casa", arriscant la seva salut i la de les seves famílies, per poder atendre els clients en una situació excepcional. Per tant, la reinvençió va haver de ser de tot el banc.

Concretant, en el cas de Comunicació Interna va tenir un impacte molt directe, perquè, en aquell moment, la necessitat d'informació era imprescindible per adaptar-nos primer a tots els protocols que es demanaven a nivell de seguretat laboral (mascaretes, gels, distàncies, ocupacions, aforaments, relació amb els clients, etc.), i després als nous productes i serveis que van començar a incorporar els ajuts estatals, a les moratòries i a les necessitats d'acompanyament que tenien els clients.

Això ens va ficar de ple en el món dels comitès. És a dir, que la nostra vida era un comitè de crisi permanent: comitè de crisi de Negoci, de Sistemes Informàtics, de Recursos Humans, de Prevenció de Riscos... De tal manera que havíem d'estar en tots ells per

conèixer quines decisions s'estaven prenent i poder convertir-les en informació per als empleats.

Aquest va ser el primer impacte: donar cobertura a la necessitat d'informació en un entorn totalment diferent del que havíem viscut fins aleshores. Però amb un afegit de complexitat, ja que molts dels comunicats i les notícies que redactàvem i publicàvem, al cap d'una estona, ja estaven desfasats, i això requeria estar constantment a punt i, sobretot, amb una posició d'escolta activa a les preocupacions de tothom, per poder donar resposta a les necessitats de tots els àmbits del banc.

Per tant, per a vosaltres, la importància del públic intern ha estat primordial?

Si, totalment.

Respecte a les eines de comunicació interna, quines han estat les utilitzades abans de la pandèmia i durant la pandèmia?

A nosaltres ens ha coincidit en un procés de transformació de canals.

En aquell moment, teníem una Intranet unidireccional, en la qual només es podia publicar i no es podia participar. Era un diari online.

També teníem una revista, amb una periodicitat més espaiada en el temps.

I quan es podien fer, organitzàvem esdeveniments interns o assessoràvem en la seva producció.

Amb la pandèmia, tot això va quedar reduït a la Intranet informativa i a comunicacions via mailing específiques per a mànagers. Però el procés d'evolució de Persones, que era el nom de la nostra Intranet d'aleshores, cap a l'actual Intranet social que ara tenim i que s'anomena PeopleNow, es va alentir, però no es va aturar, i des de gener d'aquest any ja està totalment desplegada a tot el banc.

Ara tots els professionals tenim el nostre propi perfil, disposem de comunitats on podem participar i es pot interactuar comentant, compartint o fent like a les diferents publicacions, com una xarxa social que permet informar, alhora que treballar col·laborativament.

I com es va comunicar als empleats que havien de marxar a casa? És a dir, per quin canal es va comunicar? Per la Intranet?

El cap de setmana que es va decretar l'Estat d'Alarma, les coses canviaven sobre la marxa. Per això, i pel fet que les persones estaven fora del seu horari laboral, les comunicacions es van fer via mailing a tota la plantilla o exclusivament a mànagers des de Canal Directiu, que és una bústia dirigida a aquest col·lectiu, perquè ells baixessin els missatges en

cascada als seus equips, ja que hi havia instruccions diferents per a la xarxa d'oficines, que, com explicàvem abans, havien de seguir obertes per ser considerats un servei essencial, i les persones dels Centres Corporatius que ens havíem de quedar a casa.

A partir d'aleshores, les comunicacions es van complementar entre la Intranet i els mailings, en funció dels continguts i de la urgència de la informació.

I durant la pandèmia, com ha estat la comunicació entre els diferents empleats? Tot ha estat per mail? Com es podien comunicar de forma ascendent?

En principi, la comunicació institucional i de Recursos Humans que gestionem des de Comunicació Interna era unidireccional, ja fos, com et dèiem, via mail o a través de la Intranet, però amb una importància vital dels mànagers, ja que ells eren la corretja de transmissió de les directrius de l'empresa amb la realitat de cada equip.

La incorporació i el desenvolupament de Teams, va permetre ja de seguida un acompanyament i unes possibilitats de treball col·laboratiu que van ser fonamentals per a la gestió del dia a dia del banc.

Però el més bonic i entranyable d'aquesta història, va ser que, després d'unes primeres setmanes molt dures per haver-nos d'acostumar a la situació, d'una manera espontània, va començar un moviment de companyonia que va comportar que les persones i els equips comencessin a fer i publicar vídeos i fotos d'ànim i suport dels uns als altres, i nosaltres ens vam afegir al moviment proporcionant els canals i l'estratègia per fomentar encara més i difondre aquest corrent d'energia positiva. Una iniciativa que es va convertir en una campanya institucional molt celebrada, i que va ajudar a reforçar encara més l'orgull de pertinença a l'entitat, que és un dels trets més importants i diferencials de les persones de CaixaBank.

És a dir, malgrat les adversitats i les circumstàncies tan complexes d'aquell moment, es va generar un moviment de baix cap a dalt amb un missatge clar de què ens en sortiríem.

D'altra banda, i en paral·lel, es mantenien reunions dia sí dia no amb tots els Directors de Recursos Humans dels diferents territoris, per tenir el pols de com s'estava vivint la situació a cada lloc d'Espanya per, amb aquest *feedback*, poder gestionar i prendre decisions adaptades a les diferents casuístiques.

Quant al teletreball, com es va gestionar aquesta nova forma de treballar tan ràpida?

Doncs d'una manera instintiva. És a dir, tots els projectes que ens havíem plantejat a 3 anys vista (Office 365, Teams, PeopleNow), així com l'agilitat, la col·laboració i la transversalitat, que són atributs de la nostra cultura, es van posar en marxa en un cap de setmana.

És allò de què la necessitat obliga, i aquesta agilitat i rapidesa va ser una qüestió de supervivència. I que aquestes eines previstes a 3 anys vista, en un mes, van passar a formar part de la nostra vida.

I quina importància es va donar a l'adaptació dels empleats perquè coneguessin les millores de les aplicacions o de les eines formatives?

Se li va donar tota la importància, perquè no hi havia una altra manera de treballar que no fos virtualment, i sense les eines no hagués estat possible. De tal manera que es va fer un focus important en tema d'apps, de Teams i en portar tota l'activitat a les noves dinàmiques, que havien arribat per quedar-se. Un any després, estem més o menys igual, però ja ho tenim interioritzat.

A nivell d'oficines, la relació amb els clients no va canviar pel que fa a eines tecnològiques, però sí que es va haver de reinventar tota la logística, des de la distribució interna dels espais, a les mampares de metacrilat, el subministrament de gel hidroalcohòlic o l'organització dels torns i les cues. I tot això es va haver de fer molt ràpid, perquè les oficines havien d'estar obertes, però preservant la salut dels clients i dels empleats.

En un primer moment, doncs, aquestes van ser les casuístiques que es van haver de solucionar, però de mica en mica van anar apareixent els problemes emocionals que el treballar en les condicions d'aquell moment, amb les famílies tancades a casa i els problemes de cadascú, causaven en les persones i que les afectaven tant a nivell personal com professional.

Aquesta era una altra pregunta: si s'havia aprofundit en el sentiment i emocions de les persones que treballaven i com s'havia fet.

En un principi, es va fer recolzant-nos molt en el mànager. Vam endegar una iniciativa que vam anomenar “Un cafè amb...”, animant als responsables d'equip a comunicar-se per Teams i prendre un cafè amb cada col·laborador individualment, per veure com estaven.

Després, a nivell institucional, es van activar iniciatives més professionals, recolzades en *partners* que ja tenim, com un servei d'acompanyament a la salut; la publicació de vídeos d'experts en temes motivacionals per ajudar a les persones a gestionar la part emocional, l'estrès i intentar buscar el moment de desconexió i de descans; un servei de fisioterapeuta, que també a nivell de vídeo, treballava la part postural i donava consells de manteniment físic; també un telèfon d'atenció psicològica, perquè ja no només era la feina, sinó que a nivell personal molts companys estaven vivint situacions dramàtiques de familiars o amics que patien la malaltia i que, en alguns casos, acabaven de manera tràgica.

Tot això eren iniciatives institucionals de suport a les persones, i el nostre paper era únicament informatiu. Però el que vam catalitzar com a Comunicació Interna, a partir de la reacció espontània i els missatges que la gent de les oficines s'enviaven per animar-se, van ser una sèrie d'accions motivacionals de suport col·lectiu i d'orgull de pertinença, que van passar de difondre aquests vídeos que comentem, a buscar l'escalf i el reconeixement dels clients i de les pròpies famílies. Vam publicar històries de companys i companyes que havien patit d'una manera o altra la malaltia o les seves conseqüències, que van arribar al cor de tothom per la càrrega emotiva i de sentiment que traslladaven; vam produir vídeos on els fills dels empleats els desitjaven ànims; vam organitzar un concurs de dibuix perquè, també els nens, expliquessin gràficament com veien la feina dels seus pares, i vam editar una revista que ho recollia tot. Unes accions que van enfortir, com dèiem, l'orgull de pertinença i el sentiment de què anem tots a l'una i formem part del mateix equip. Unes iniciatives que demostren que més enllà de la feina i el negoci, hi ha les persones, i de les quals, com pots veure, n'estem molt orgullosos.

Pel que em comentàveu de les oficines, quines mesures de seguretat van establir per mantenir el servei? Com es va gestionar?

Com t'explicàvem abans, es van activar mesures de prevenció de la salut de les persones molt ràpid, però hi havia una mancança mundial de materials que ho condicionava tot. S'havien de proporcionar mampares, gels, mascaretes, guants i un servei de neteja constant per mantenir els espais en condicions.

Després, l'organització de l'atenció al públic en oficines, les cues i el manteniment de les distàncies de seguretat provocava crispació entre els clients, que dirigien als nostres professionals. Per això, es van buscar els suports emocionals externs que comentàvem fa un moment.

I a nivell de Comunicació Interna, m'has dit que teniu un pla, oi?

Sí. Tenim un pla que és el Pla Estratègic, el full de ruta de tota l'entitat, al qual donem cobertura durant els seus tres anys de vigència. I en el cas de la pandèmia, el vam anar construint sobre la marxa.

Hi va haver tres etapes.

- El pla de xoc de les primeres setmanes per reorganitzar les persones i el negoci.
- Estabilitzar una nova realitat, amb una part de la plantilla en oficines i l'altre teletreballant.
- I la de retorn a la normalitat en què encara estem i que no s'acaba d'acabar.

En la primera etapa, la nostra funció va ser sobretot informativa de les noves mesures, els protocols, etc., i durant la qual el conseller delegat va tenir una presència molt activa, amb

l'enregistrament de vídeos setmanals que nosaltres publicàvem i difoníem, i en els quals ell feia balanç, parlava dels progressos que fèiem com a organització i de com s'estava vivint en cada moment la situació a tots els nivells del banc.

En la segona etapa, CaixaBank va iniciar una campanya institucional que portava el claim “Amb tu ara més que mai”, per ajudar els nostres clients (famílies, negocis, autònoms i empreses) a superar aquell moment tan difícil financerament, i a partir de la qual nosaltres en vam fer la declinació en intern, titulant-la “Ara més que mai, som CaixaBank”, i que va encapçalar totes les iniciatives motivacionals, així com les de suport emocional i de salut, que t’hem explicat abans.

També va ser aleshores que, pel compromís social que té la nostra entitat des de fa més d’un segle i en una situació d'emergència, la Fundació “la Caixa” va canalitzar una part important de la seva ajuda a la societat des de les oficines, i el Voluntariat de CaixaBank, format per persones del mateix banc, va estar-hi també implicat.

Per conèixer les percepcions i els neguits de la plantilla, també va ser en aquest moment que es va fer una enquesta de clima.

Ara, tot i que el retorn al treball presencial als Centres Corporatius no arriba encara al 100%, la nova normalitat significa que l’activitat comercial s’ha recuperat totalment, tot i que amb el respecte de les mesures dictades per les administracions i les autoritats sanitàries en cada moment.

Per tant, entenc que ha estat més fàcil adaptar-se gràcies a tenir un pla estratègic i treballar sobre ell no?

Tenir un pla estratègic o un pla de comunicació t’ajuda a sistematitzar i articular algunes coses, però en una situació inèdita com la que vam viure la primavera del 2020, es va haver d’improvisar força per adaptar-nos al moment.

Ara bé, la coordinació i l’esperit de col·laboració entre equips que ja hi havia, així com el compromís de totes les persones que en formen part, van permetre assolir una nova normalitat, malgrat seguir convivint amb l’excepcionalitat de la pandèmia.

Pel que m’heu dit, CaixaBank ja comptava amb un pla de crisi. Aquest pla de crisi s’ha adaptat?

CaixaBank disposa d’un Comitè de Crisi que té uns vocals permanents, entre els quals hi ha Comunicació Interna, i altres d’ocasionals, en funció del tema a tractar. En aquest cas, al Comitè hi era tothom, perquè afectava a tot el banc.

El fet de tenir la maquinària en marxa ajuda molt, ja que ja saps com funciona, et convoquen, cadascú fa la seva aportació, tens en compte la sensibilitat, limitacions o

requeriment d'altres àrees i això t'ajuda a anar coordinat. Per tant, l'existència d'un Comitè de Crisi que estigui "engrassat" i que funcioni és molt important. I com que, a la banca, per sort o per desgràcia, estem acostumats a les crisis, ho teníem per la mà. Però la circumstància va ser molt sobrevinguda i les decisions eren molt difícils, perquè la realitat canviava molt ràpidament.

En matèria de RSC, m'has parlat d'activitats de voluntariat. De cara a l'interior, als empleats, es feien?

El Voluntariat, com et dèiem, està format per empleats. Per tant, les seves activitats són cap enfora, però neixen de dins. I pel que fa a la cura de la plantilla, el que també hem explicat abans: es van activar els telèfons d'assistència emocional, es van dur a terme una sèrie de mesures de protecció preventiva i nosaltres, des de Comunicació Interna, vam promoure i impulsar les iniciatives motivacionals.

En relació al tema dels intangibles, m'heu comentat que sobretot us heu focalitzat en reforçar la cultura corporativa i l'orgull de pertinença a través d'aquestes iniciatives motivacionals. Considereu, per tant, que la comunicació interna és una eina estratègica indispensable per a la transmissió dels intangibles, i durant la pandèmia encara més?

Sí, sí, totalment. Sobre el paper, tenim un programa de cultura, una proposta amb uns atributs i uns comportaments definits, però és realment en moments com aquests quan això s'ha de fer evident i aflorar. I amb la pandèmia ho hem vist més que mai, demostrant que hi ha un ADN, una manera de fer diferent que ens caracteritza.

És a dir, la comunicació interna no és informació i prou. La comunicació interna és recollir les inquietuds de les persones i saber donar la forma necessària a la informació, sigui del caire que sigui, perquè t'interpel·li, et faci sentir part del col·lectiu i de la seva força i et connecti positivament amb les necessitats i els reptes de l'organització.

Si no existís i les persones només rebessin inputs interns i externs de coses que van malament, al final se somatitza aquesta negativitat i t'arrossega.

Per tant, la comunicació interna és un intangible que es tradueix en accions i que si ho gesticiones bé són positives i imprescindibles.

Quant a les funcions de la Directora de Comunicació Interna, creus que amb l'arribada de la pandèmia han canviat?

Han canviat en el sentit de què tots hem donat un salt a nivell d'assessorament. El fet d'estar a tots els comitès que hi havia a la casa per poder donar la nostra visió en comunicació interna, ens ha donat una visibilitat i un valor que fins ara no estava tan reconegut. Estar en els comitès on es prenen les decisions i, sobretot, molt a prop de les persones i del territori, ens ha fet guanyar força i credibilitat, perquè hem sabut

agafar el millor dels dos mons: el que es decideix des de l'alta direcció i el que es viu per part dels professionals de primera línia

Per tant, podem concloure amb què la comunicació interna ha estat imprescindible per a aquesta gestió?

Absolutament. Hem intentat ser coherents amb el que demanava el banc, el que sentia la gent i l'autenticitat és el que ens ha donat més força. Ser senzills, directes i agafar tota aquesta emoció generada per part de les persones, sent alhora també els portaveus de les decisions de l'empresa.

I si haguéssiu de definir un punt fort i un dèbil d'aquesta adaptació al canvi, quins serien?

Un punt fort seria això, que la nostra feina ha ajudat a les persones i l'empresa en un moment inèdit, de tant difícil, alhora que posicionava la nostra funció com una eina estratègica imprescindible per a la gestió de la crisi.

I un punt feble, jo crec que el fet de no haver tingut una eina més bidireccional, com la que tenim ara, perquè hauria donat encara més veu a la gent i la situació s'hauria pogut viure una mica diferent. Però tot ha servit també per accelerar el que havia d'arribar no sé quan, i que ara ja és aquí.

7.3. Guion entrevista expertos

El objetivo principal de mi trabajo se centra en entender cómo las empresas **han adaptado su comunicación interna a raíz de la Crisis del Covid**. A lo largo de esta entrevista querré conocer los aspectos más específicos en materia de comunicación interna dentro de la empresa.

Antes de entrar en situación pandemia me gustaría conocer aspectos relevantes sobre la comunicación interna y el departamento.

- ¿Dónde debería situarse el departamento de comunicación interna dentro del organigrama?
- ¿Cuántas personas es recomendable que gestionen el departamento de comunicación interna?
- ¿Cuáles deberían ser las funciones principales del departamento de comunicación interna?
- ¿Es recomendable que trabaje de forma individual o que se coordine con otros departamentos?

Una vez conocidos los aspectos generales sobre el departamento de comunicación interna, me gustaría que nos centrásemos en el objetivo principal del trabajo. **En términos generales, ¿cómo deberían haber adaptado las empresas la comunicación interna a raíz de la crisis del Covid?**

Para ello, se presentan algunas preguntas relacionadas con la crisis sanitaria.

Entiendo, en términos generales que existen diferentes tipos de público en las empresas (trabajadores de oficina o de áreas de producción)

- ¿Qué importancia deben otorgar las empresas a su público interno durante la pandemia?
 - ¿Cuál sería la forma ideal de comunicarse con ellos?
 - De forma descendente (tanto con el público de oficina como el de producción)
 - De forma ascendente (qué importancia hay en esto y cómo se puede potenciar antes y durante la pandemia)
- ¿Cuáles son los soportes de comunicación interna más recomendados (antes de la pandemia) y cómo se deberían haber adaptado o qué nuevos deberían haber aparecido con la pandemia?
- En cuanto al teletrabajo.
 - ¿Cómo es recomendable gestionar la aparición de esta nueva forma de trabajo tan a corto plazo?

- ¿Qué estrategias son las más adecuadas para adaptarse a esta nueva forma de comunicar?
- ¿Qué importancia deben otorgar las empresas a la adaptación de los trabajadores?
- ¿Es importante que ofrezcan ayudas internas para adaptarse a esta nueva forma de trabajo? ¿De qué manera?
- ¿Se debe profundizar en el sentimiento y emociones de los trabajadores para gestionar la nueva situación? ¿De qué manera?

En cuanto al plan de comunicación interna

- ¿Es necesario que las empresas dispongan de un plan de comunicación específicamente interno? ¿Por qué motivo?
 - ¿Es recomendable su adaptación debido a la pandemia?
 - ¿Debe ser más fácil adaptarse y sobreponerse gracias a tener plan de comunicación interna?

En cuanto al plan de crisis

- ¿Es necesario que las empresas dispongan de plan de crisis?
- A raíz de la pandemia, ¿es recomendable que elaboren uno a raíz de la situación vivida?
- ¿Qué estrategias deben contemplar en materia de comunicación interna si se adapta el plan de crisis?

En materia de Responsabilidad Social Corporativa

- ¿Qué medidas deberían tomarse para mejorar la vida de los trabajadores durante la pandemia? (equipamiento, facilidades...)

En relación a los intangibles

- ¿Qué papel juega la Comunicación Interna en la transmisión de los intangibles?
 - ¿Debe haber cambio o refuerzo de los intangibles durante la pandemia?
 - ¿Se debe enfocar más en transmitir algunos valores específicos?

En cuanto al DirCom

- ¿Cuáles deben ser las funciones del DirCom?
- ¿Debe haber cambios en su función a raíz de la pandemia?

A modo de conclusión

- ¿Considera que la comunicación interna es una herramienta imprescindible para la gestión de la pandemia?

7.4. Entrevistas a expertos transcritas

7.4.7. Jordi Cara

¿Dónde debería situarse el departamento de comunicación interna dentro del organigrama?

El ideal desde un punto de vista de la comunicación sería dentro del departamento de comunicación y allí dentro que se dividiese en comunicación interna, comunicación comercial o de marketing, corporativa y de crisis. Ese sería el ideal. Hay muchos modelos de comunicación, yo parto de uno, pero sí que hay muchos. Sí que sería lo ideal que estuviese dentro de comunicación.

Lo que pasa es que en la realidad comunicación es una disciplina que es mucho más nueva en comparación con otras disciplinas que hay dentro de una empresa. Y claro, ¿Qué pasa? Que cuando se crea una comunicación empezó a coger cosas de otras disciplinas que había alrededor. Por ejemplo, todo lo que es comunicación comercial es algo que está en pugna con marketing, lo que es comunicación interna está en pugna con recursos humanos. Entonces en muchas empresas la comunicación interna pertenece a recursos humanos y lo gestiona recursos humanos. Entonces es como una especie de guerrilla que hay entre estos departamentos, con lo cual, desde un ideal de comunicación, lo ideal sería que estuviese la comunicación interna dentro de comunicación, pero sí que es verdad que hay muchas empresas en las que lo gestiona recursos humanos.

Al final lo importante es que la comunicación sea holística, fluida, que siga unas estructuras y unas normas. No es tan importante en qué departamento está sino como se gestiona y como se estructura.

¿Cuántas personas es recomendable que tenga el departamento de comunicación interna?

Yo no veo un volumen o un número de personas recomendable porque dependerá mucho del tamaño de la empresa y de las necesidades de la empresa. Entonces una empresa que es muy pequeña o una PYME ya con mucha suerte tiene departamento de comunicación. En cambio, una multinacional depende de la cantidad de gente que gestiona, pues hablamos de equipo de 4 o 10 personas. Depende del volumen y de las necesidades de la empresa.

No hay un número y a partir de ahí hago comunicación, sino veo las necesidades de la empresa y establezco cuanta gente necesito para gestionarlo.

¿Sobre las funciones, cuáles son o deberían ser las principales funciones del departamento de comunicación interna?

Al final el departamento de comunicación interna lo que tiene que hacer es por un lado la gestión de la comunicación entendida en que es esencial para el funcionamiento de la empresa. Es decir, todos los departamentos tienen que estar enterados de lo que está pasando en la empresa y facilitar el trabajo de la gente y que en la empresa se pueda hacer. Es decir, si yo soy un departamento y tengo que lanzar un producto tengo que estar en comunicación con otros departamentos para poder hacerlo desde todos los puntos de vista.

Al final tiene una parte que es más organizativa, que ayuda al funcionamiento de la empresa y por otro lado tiene la intención de trasladar todos los valores intangibles no solo hacia fuera sino también hacia dentro.

Generar, por ejemplo, que es muy importante, la parte de clima laboral y salario emocional. Es decir que los trabajadores se sientan partícipes de la empresa, que estén contentos con la empresa.

Evitar la fuga de talentos, es decir, si tú estás enamorado de tu empresa no quieras irte a trabajar a otra.

Sobre todo, hay una parte muy importante de branding interno y de marketing interno. Un poco ese sentimiento de pertenencia hacerlo extensible a toda la organización y que todo el mundo se sienta partícipe y se escuche a todo el mundo.

¿Y es recomendable que el departamento de comunicación interna trabaje de forma individual o lo primordial es que se coordine con otros departamentos?

Al final, lo más importante, para mí es que con el primero que se debe coordinar es con la propia área de comunicación. Es decir, nosotros desde comunicación interna tenemos que tener relación con los otros departamentos o estructuras de comunicación, sea comercial, sea crisis. Porque al final es una faceta más de la comunicación y la comunicación tiene que ser integral, es decir, tiene que ver todos estos puntos de vista. Tú no puedes como empresa comunicar unos valores hacia fuera y no mantener esos valores dentro de la empresa, por ejemplo.

Con lo cual, el primer departamento con el que tengo que tener coherencia es el propio departamento de comunicación, con el resto de los compañeros de comunicación y a partir de ahí sí que tiene que estar en relación con lo que pasa fuera y con lo que pasa en otros departamentos.

Vale, y ¿es primordial que se coordine con recursos humanos, que al final son los que tienen en cuenta al empleado?

Es primordial que se gestione con recursos humanos. Y es que a veces, ya te digo, la mayoría de las empresas es recursos humanos quien lleva la comunicación, con lo cual sí que es importante, claro.

Muy bien, ahora entrando ya en términos de boca pandemia, ¿cómo deberían haber adaptado las empresas la comunicación interna a raíz de la llegada de la pandemia? Luego entraremos poco a poco en los diferentes temas, pero en general.

Yo para mí la pandemia es una coyuntura que tenemos social con una perspectiva económica, que es una crisis que ha llegado a nivel general. No a nivel de empresa sino a nivel social. Y aquí la comunicación interna obviamente es una herramienta clave en la gestión de cualquier crisis.

Cualquier elemento externo que está afectando a la empresa, o cualquier elemento interno, la comunicación interna es un canal importantísimo para su gestión. También es verdad que, aunque esta crisis sanitaria va a tener implicaciones en cómo se trabaja la empresa y como se gestiona la empresa, yo sí que quiero marcar un poco la diferencia de que la comunicación debería ser importante antes de que llegase la crisis. No porque haya venido una crisis tenemos que empezar a apostar por la comunicación interna, sino que es algo que se debería haber hecho ya de forma previa. Es decir, las empresas necesitan la comunicación interna.

Sí que es verdad que pasa mucho que las empresas tienen una actitud más reactiva, es decir, cuando pasan las cosas es cuando me doy cuenta de los problemas y cuando empiezo a apostar, comunicación de crisis, interna, pero es algo que se tendría que haber dado antes.

Entonces para mí, el papel debería haber sido previo. Esto es como cuando una persona está enferma y a partir de la enfermedad se empieza a cuidar. No, no, es que al final, si te hubieses cuidado antes a lo mejor no hubieses estado tan enfermo.

Y bueno, entendemos que casi todas las empresas o su mayoría tienen un público interno diferenciado. Por ejemplo, las grandes empresas que producen suelen tener el público en el área de producción y luego el público interno de oficinas. ¿Qué importancia deben otorgar las empresas a sus públicos internos?

Esta distinción se utiliza mucho en el mundo anglosajón el término *blue coyar* y *White coyar*. La gente de oficina sería *White* y la de producción *blue*. Al final, yo creo que la forma de trabajar interna debe ser la misma que la externa. Es decir, tenemos que diferenciar los públicos internos de la misma forma que diferenciamos los públicos externos. Entendiendo que todos los públicos tienen cada uno una necesidad.

Es verdad que, aunque cada público tiene una necesidad, tiene unas características comunes. Tenemos que jugar esta doble vertiente de que la comunicación no sea diferente al 100% en ambos casos, sino que tenemos que transmitir unos mismos valores y una misma estrategia, pero adaptándolo a los canales y a las necesidades de cada público.

Y cuál es la forma ideal de comunicarse tanto de forma descendente como ascendente.

Al final, la comunicación que es de forma descendente es un tipo de comunicación que viene más de las estructuras piramidales de la empresa. Es un método mucho más antiguo y al final lo que busca es la propia eficiencia de la institución o empresa. Mientras que la comunicación ascendente es un modelo de comunicación más nuevo que lo que busca es la participación de los empleados y que se sientan partícipes. Aquí hay muchos modelos organizativos y las empresas han apostado más por un tipo o por otro.

Al final lo que tenemos que buscar es una comunicación mixta. Tiene que haber una descendente porque es verdad que en todas las empresas hay una jerarquía, pero también tiene que haber una ascendente porque necesitamos que haya un *feedback* de los empleados. Con lo cual lo mejor es un modelo mixto.

También es verdad, que es diferente en función del tipo de empresa. Una empresa más clásica le da más importancia a la descendente mientras que una start-up le dará más peso a la ascendente. Aquí han surgido modelos incluso más extraños. Modelos en los que es la comunicación ascendente la que prima y que son los empleados los que toman las decisiones, se las trasladan a los superiores y luego se encargan de ejecutar. Eso son ya diferentes modelos. El ideal sería un mixto, incluso ya no solo hablamos de descendente o ascendente, sino que hablamos de diagonal, la cual es por ejemplo cuando recursos humanos se pone en contacto con un trabajador que no es de su departamento. Al final en una empresa debe haber varios.

Y en cuanto a los soportes de comunicación interna, ¿cuáles son los más recomendables o los que tienen más éxito, y como se deberían haber adaptado a la pandemia?

En comunicación descendente, si seguimos con esta división, lo más común como siempre se ha trabajado es con reuniones y sobre todo a partir de los mails. Es como la forma más común dentro de una empresa. Y actualmente más informal muchas empresas utilizaban el WhatsApp como herramienta dentro de un departamento. Yo creo que eso es lo más común de forma descendente.

En forma ascendente la más clásica que ha habido hasta ahora ha sido el buzón de sugerencias que ha sido la más antigua, la más arcaica. Desde hace unos años están saliendo nuevas herramientas de comunicación, sobre todo en las que optan por comunicación por proyectos. Entonces aplicaciones por ejemplo informáticas que no solo

permiten la comunicación, sino que permiten también la gestión de proyectos. Esto ya sería otra línea.

Una vez empezamos con la pandemia lo que está claro es que tenemos que empezar a apostar, o la pandemia nos ha demostrado o nos ha llevado a dos puntos: a acentuar la deslocalización de los trabajadores, que la gente pueda trabajar desde sus casas y el segundo punto en una época en la que estamos cada vez más globalizados, que los trabajadores puedan trabajar a distintas horas o desde distintas partes del mundo. Eso nos ha llevado a que cualquier medio de comunicación utilizado dentro de una empresa, tienda más al online. Por ejemplo, la reunión que hacemos ahora, cada vez más se hacen aplicaciones de videoconferencia que han crecido y se han disparado a raíz de la crisis, el uso de redes sociales a nivel empresarial se ha disparado a través de la crisis se ha disparado. Por ejemplo, Facebook hace muchos años lanzó una herramienta...

Si, Workplace.

Eso, Facebook Workplace, que lleva años en el mercado, pero que es ahora con la crisis que las empresas le están dando mayor importancia. Entonces es verdad que hay una tendencia hacia ese trabajo online. Al final no importa tanto el canal sino la estrategia que se siga detrás. No es tan importante o determinante un canal sino para qué se usa el canal y si se usa correctamente o no, si tiene sentido en base a las necesidades de sus públicos.

Con la aparición de la pandemia, muchas empresas han tenido que adaptarse a una nueva forma de trabajar, como comentábamos más online. ¿Cómo es recomendable gestionar esta aparición de trabajo nueva y tan rápida?

Uno de los problemas que tenemos, déjame que lo desligue de la pandemia y es que la humanidad llega a un punto en que los avances tecnológicos se producen de forma más rápida que la facilidad que tenemos a nivel social de adaptarnos a ellos. Te pongo un ejemplo: cuando apareció la escritura fue algo revolucionario en su momento, pero los seres humanos tuvieron años para poderse adaptar al cambio. Cuando nace la imprenta con Gutenberg es un cambio revolucionario que cambia como es el nivel social, pero tenemos muchos años para adaptarnos al cambio. Ahora mismo lo que está pasando es que los avances tecnológicos, los cambios y las formas que tenemos de comunicarnos son tan rápidos que no nos dan tiempo a poder implementar tantos cambios. Entonces, no nos da tiempo a adaptarnos y eso no es algo que venga de la pandemia. A lo mejor la pandemia lo que ha hecho es acelerar esos cambios, pero sí que el tiempo que tenemos es mucho más rápido. Entonces, en mi opinión creo que no estábamos sabiendo temporizar bien los *timings* de que la tecnología va rápida y como el ser humano se adapta.

Entonces, que ha pasado con el teletrabajo. Es una realidad que, aunque existe desde hace tiempo la hemos implementado muy rápido. Nos está llevando a muchas cosas. Por

ejemplo, que mucha más gente se está quemando del trabajo, que no seamos tan productivos a la forma de poder trabajar. Que empecemos a trabajar sin horarios. Yo en mi casa me pongo a las 9 de la mañana y a las 5 acabo, pero a lo mejor otra persona como está en su casa y se gestiona el horario, empieza a las 5 de la tarde y acaba a las 12 de la noche. Al final cada uno rompe con los horarios y somos menos productivos. Tendríamos que estandarizar la forma que tenemos de trabajar y analizar cómo vamos a gestionar eso para poder ser productivos.

Es verdad que una de las cosas que se ha visto es que la producción a nivel de las empresas está cayendo, y de los trabajadores. También es verdad saber si es un cambio que se va a quedar después de la pandemia. Aquí hay expertos que no están de acuerdo. Muchos opinan que cuando acabe la pandemia volveremos otra vez a lo mismo, a lo que había antes y otros piensan que son cambios que van a ser transversales y que se van a quedar. Entonces lo que recomiendo es que veamos si va a ser un cambio a largo plazo, que no volvamos a lo que había antes y después que busquemos formas para aprender a gestionar este trabajo. El problema es que todo ha sido muy reciente.

Te pongo un ejemplo, las leyes que se están estableciendo a nivel de teletrabajo sí que están intentando regularizarlo, pero está siendo muy complicado por parte del gobierno el regularlo porque es nuevo y porque al final las soluciones que proponen son poco prácticas para las empresas y por eso habrá que ver de qué forma se acaba de gestionar. Creo que deberíamos tener calma e intentar analizarlos, que no nos supere la tecnología y que nos dé tiempo a procesar y a ver como actuamos.

Por lo tanto, crees que establecer unas estrategias para el teletrabajo es difícil.

Claro. Es decir, por ejemplo, una de las cosas que se ha visto es que a muchas empresas les ha gustado esta forma de teletrabajar porque al final lo que haces el mismo trabajo, puedes hacer una producción parecida, hablamos de empresas de servicio y oficinas, pero se ahorran el coste de tener un local, alquiler, oficinas, gasto económico que supone esas oficinas. Al final ese gasto la empresa se lo ahorra, pero repercuten en el trabajador que pone su propio ordenador, su electricidad...

Una de las cosas que el gobierno proponía hace un tiempo, no sé cómo quedó, pero es que la empresa a los empleados que teletrabajan les financiase una parte de la luz, alquiler y eso es bastante inviable o las empresas lo ven así. Es difícil aun gestionar o ver cómo se va a gestionar.

Y, por otro lado, también al final cuando tú teletrabajas estás rompiendo con los horarios y tú necesitas de alguna forma que si hay una reunión todo el mundo se conecte a la misma hora, o que todo el mundo haya hecho una actividad previa. Sí que es verdad que la estandarización del trabajo de cuando vas a trabajar es más sencilla. Sabes que vas cada

día a las 9, te vas el viernes a las 5, que hay unas reuniones preparadas y que el trabajo tiene que estar hecho para tal hora. Y ahora eso es más fluido y necesitamos al menos organizarnos un poco: de qué forma hacemos para que todo el mundo tenga acceso a la tecnología a la vez y que todo el mundo haga el trabajo.

Una de las cosas que pueden funcionar son las aplicaciones de las que te hablaba antes, las de gestión de proyectos. Estas herramientas como Teams, Project...pero son aplicaciones que desde hace un tiempo se crearon para la gestión del trabajo y que son herramientas de comunicación.

Por lo tanto, las empresas tienen que otorgar importancia a los trabajadores y a las nuevas formas de trabajar, ¿no? Con herramientas, formaciones...

Exacto sí, fuera un buen punto. Es verdad que depende del tipo de profesiones, pero sí que es verdad que por ejemplo hay muchas profesiones que no estaban adaptadas o pensadas para hacerlo online o remota. Te puedo poner un ejemplo claro, las universidades. Las hay que estaban muy preparadas y otras que pilló a contrapié y no se sabía cómo gestionar. Se hizo un trabajo de traspaso al online llevado a cabo más por la urgencia que por la planificación y los resultados han sido malos, por parte de alumnos y profesores.

Entonces hay que buscar la forma de gestionarlo. Eso, por un lado, y por otro también una de las cosas que se ha visto con la pandemia, pero que venía de antes es que estamos pivotando las relaciones humanas y esto tiene que ver con la comunicación, pero estamos pivotando y eso está llevando y se estudia desde hace tiempo, pero las relaciones online son relaciones que permiten conectar con mucha más gente, pero con menos calidad.

Te lo extraigo por ejemplo a redes sociales. Yo con redes sociales puedo tener 300 o 400 amigos, puedo saber dónde están, que han comido gracias a Instagram, o alguna frase motivacional, pero no sé si esa persona está bien, mal, si sufre, si está triste o si está alegre. La calidad de las relaciones humanas ha decaído mucho a nivel de profundidad o calidad, sin embargo, a nivel de cantidad ha crecido mucho.

Lo mismo yo creo que pasa en el trabajo. Esas reuniones telemáticas a nivel de comunicación interna no están ayudando tanto a crear un clima laboral, a crear un sentimiento de pertenencia por parte de la empresa. Son cosas que sería interesante que alguien se plantea, si el sentimiento de pertenencia a una empresa es tan grande o tan fácil cuando tú trabajas desde casa y no tienes un contacto tan grande con los trabajadores.

¿Tú consideras por ejemplo que las encuestas a trabajadores ahora serían clave para saber la adaptación y sobre todo como responden los trabajadores a ello?

Yo creo que sería clave, pero también es algo que se debería haber hecho antes, no solo ahora. Ahora en pandemia es más importante, pero se tendría que haber hecho siempre. Y desde un punto de vista económico. Cuando el trabajador se siente a gusto en la empresa también vende más e invertir en comunicación interna es hacerlo también en mayores beneficios por parte de la empresa.

Ahora en una época de pandemia es más importante que nunca saber cómo se siente el trabajador porque es que aparte, por ejemplo, cuadros de depresión o ansiedad están creciendo durante la pandemia y esto también repercute en los trabajadores y en su bienestar.

Por ello, ¿consideras que debe profundizarse en el sentimiento y en las emociones de los trabajadores?

Totalmente. Yo creo que es un punto que es fundamental en la situación en la que estamos. No me cabe duda.

¿Y cómo consideras que se podría hacer eso por parte de una gran empresa?

Al final, por ejemplo. Sin decir nombres, hay una empresa en Barcelona, una multinacional que se dedica a los seguros que ha puesto a disposición de sus trabajadores psicólogos para cuando tengan algún problema poder contactar con ellos. Muchos hospitales como los médicos y las enfermeras estaban en primera línea también ponen servicio de psicólogos gratuitos para gestionar sus sentimientos.

Es importante que cuidemos como se sienten las personas y, por ejemplo, el poner a expertos en psicología al servicio de los trabajadores sin cobrarles nada podría ser una parte.

Sería importante intentar acortar las interacciones entre las personas. Es decir, acortarlas en el sentido de que es mejor hacer una videoconferencia antes de hacerlo todo por email. Que al menos haya un mínimo contacto *face to face* con la persona con la que estás hablando.

Importante que las empresas dediquen una parte del día del trabajo a unas funciones más sociales y no únicamente al trabajo. Porque al final tú cuando estás en el trabajo, aunque tienes algo que desempeñar, también es verdad que se crean relaciones sobre todo la comunicación informal. Hay una parte de comunicación informal que, sí que se debe vigilar porque es peligrosa, se pueden producir rumores, pero también es una fuente de sociabilidad entre los trabajadores.

Con la pandemia tenemos que potenciar esta comunicación informal que ya no se está dando. Porque cuando te conectas con alguien es solo para hablar de trabajo y deberíamos intentar que se incentive esa comunicación informal que lleva a que los nexos entre las

relaciones de los trabajadores sean más fuertes. Yo si estoy solo en casa, no puedo salir y el único contacto con el mundo exterior era el trabajo pues al final acaba aislando al individuo. En cambio si puedes hacer una videoconferencia con un trabajador para ver cómo está pues es un cambio, yo creo que rebajas mucho la tensión.

Con la pandemia tenemos que potenciar esta comunicación informal que ya no se está dando. Porque cuando te conectas con alguien es solo para hablar de trabajo y deberíamos intentar que se incentive esa comunicación informal que lleva a que los nexos entre las relaciones de los trabajadores sean más fuertes. Yo si estoy solo en casa, no puedo salir y el único contacto con el mundo exterior era el trabajo pues al final acaba aislando al individuo. En cambio si puedes hacer una videoconferencia con un trabajador para ver cómo está pues es un cambio, yo creo que rebajas mucho la tensión.

Y en cuanto al plan de comunicación interna, es necesario que las empresas dispongan de un plan específicamente interno, ¿o teniendo un plan de comunicación global es suficiente?

Volvemos a lo del tamaño de la empresa. Al final un plan de comunicación es muy útil, pero lleva mucho tiempo. Entonces lo esencial es que haya un plan de comunicación y que dentro de ese plan de comunicación haya directrices de comunicación interna. Ahora si la empresa es grande, tiene recursos y se lo puede plantear y hay un departamento apartado específico de comunicación interna será bueno que exista ese plan de comunicación interna y que cuelgue o dependa del global.

Pero claro, no tiene sentido que una pequeña empresa que no tiene departamento de comunicación interna tenga plan de comunicación interna. Al final es una cuestión de recursos. Si te puedes permitir un departamento de comunicación interna, ese departamento tiene que crear y gestionar un plan que dependa del plan general.

¿Y es recomendable que se adapte debido a esta situación?

El problema es que ya vamos tarde. Si hacemos ahora un plan de comunicación interna que refleje los planes que ha habido, para cuando esté hecho quia ya no hay pandemia. Entonces, si se pudiese sería genial y fantástico. Creo que un plan de comunicación interno creo que se tiene que gestionar y trabajar durante un tiempo y que lo tienes que preparar y analizar la situación, ver que necesidades hay y actuar. No es algo que se haga de un día para otro. Entonces claro, con la pandemia ha habido cambios y si van a ser para siempre tendrán que entrar en el plan, si no es posible o si volvemos a como estábamos antes, si empezamos ahora a trabajar en eso, ya no llegaríamos.

Veó yo más útil tener un plan de comunicación interna sólido y a partir de ahí hacer recomendaciones o directrices sobre una situación determinada.

O sea, es más fácil adaptar una empresa a una situación de incertidumbre si ya hay un plan de comunicación establecido, ¿no?

Claro, siempre es así. La comunicación ya era esencial antes de la pandemia y ahora con la pandemia se ha reforzado y se ha visto que es más importante. Al final el plan de comunicación tendrías que tenerlo antes de la pandemia y una vez empezar la pandemia parar y decir bueno, qué podemos modificar o hacer sin salirnos del plan porque tiene que haber una coherencia interna para a partir de aquí poder ir funcionando o tirando. Si en el plan de comunicación teníamos previsto unas reuniones, pues como podemos trasladarlas y hacerlas online de forma más fácil y con menos problemas. Pero es una adaptación, no creo que haga falta un plan en sí, porque cuando lo tengas ya habrá terminado. Esperemos.

Y en cuanto al plan de crisis, ¿es necesario que las empresas dispongan, hablando de empresas multinacionales, de plan de comunicación de crisis?

Yo creo que tener un plan de comunicación de crisis si eres una gran empresa es esencial. Pero te acabas dando cuenta cuando ya es tarde. Al final el problema de comunicación de crisis es que es un poco como una apuesta a futuro, tú inviertes en comunicación de crisis y a lo mejor en tu vida tienes una crisis, con lo cual es una cosa que la empresa percibe que está perdiendo.

Sin embargo, si tienes una crisis y no tienes plan de crisis es cuando te acuerdas de que deberías haberlo tenido.

Si la empresa es grande y se lo puede permitir es esencial y también dependerá mucho del sector en el que trabajes. No es lo mismo una empresa que trabaja con menores o la salud y sanidad y alimentación que otro tipo de negocios. Hay negocios que son más susceptible a tener una crisis más constante, aunque en la sociedad que vivimos cualquier empresa puede tenerla.

¿Qué estrategias debe contemplar en materia de comunicación interna un plan de crisis?

Al final yo creo que un plan de crisis se tiene que asegurar de:

1. Establecer muy bien los canales para que los trabajadores en este caso que tengan que responder ante la crisis estén bien coordinados y conectados y sea eficientes para poder responderla y vayan todos a una. Si por ejemplo pasa algo muy grave y establezco un comité de crisis en la que está el Director de la empresa, de comunicación, el responsable del departamento asociado a la crisis, de qué forma puedo comunicarme para organizar esa crisis. Una parte más organizativa para responderla.

2. Por otro lado, tienen que haber establecido canales eficientes para poderme coordinar y explicarles a mis empleados lo que está pasando y que no se enteren por la prensa o rumores.

Tienen que ser estas vías principales que tengo que tener bien claras y establecidas. Y, por otro lado, pero ya sería externamente, como gestiono y como me comunico de cara a los demás, a los responsables a nivel social, a los medios...

Y en materia de RSC, normalmente las empresas proyectan mucho hacia el exterior, pero que acciones o que actividades pueden llevar a cabo dentro de la empresa, a nivel interno para garantizar que son socialmente responsables con sus públicos internos

Claro, depende del perfil de las empresas, pero muchas hacen cosas de cara hacia dentro. Por ejemplo, lo que hacen es hacer partícipes a los empleados de estas acciones. Por ejemplo, se puede hacer el día del reciclaje y publicar que la empresa hace esto por el reciclaje e incluir a los trabajadores y hacer acciones dentro para potenciarlo. Al final, orientar acciones de RSC en la empresa. Cuando haces RSC lo que haces es incidir en los que hace la actividad de la empresa respecto al medio, porque si no tiras de acción social.

Tienes que hacer partícipe a los empleados de esa RSC y por otro lado tiene que comunicar a los empleados esas acciones de RSC, que si son hacia afuera que ellos se enteren. Eso ayuda a que se sientan orgullosos y participe de la empresa.

Con lo cual es, lo que hago hacia fuera lo comunico hacia dentro y también hacer partícipes y que ayuden en esa RSC.

¿Y en tema centrado en pandemia, crees que durante esta época deberían adaptar su RSC a facilitar la vida de sus empleados?

Yo creo que ahora mismo deberían ser las acciones principales y prioritarias. Si lo que quieres es ser responsable a nivel social con tus trabajadores es el momento adecuado para poder hacer acciones en base a lo que están sufriendo y viviendo. Ir más allá de habilitar ordenadores. Eso es salvaguardar el trabajo y que la empresa siga adelante, pero no es cuidar al empleado, ni es trabajar por el pro del empleado. Por eso buscar acciones que le ayuden.

En relación a los intangibles, ¿qué papel juega la CI en su transmisora de sus intangibles? ¿Al principio hemos comentado que una de sus funciones principales debe ser la cultura corporativa, pero crees que debe haber un refuerzo ahora?

Al final en CI la gestión de los intangibles de puertas hacia dentro es clave y eso debería ser así tanto con pandemia como sin ella. No debería cambiar o la pandemia no debería cambiar eso porque ya tiene importancia suficiente más allá de lo que pasa.

Más allá de eso, es verdad que ahora que estamos en pandemia, la desvinculación con el puesto de trabajo es más grande y puede haber un refuerzo un poco de esos valores, de esa cultura para que no se diluya, para que no se pierda. Pero para mí, era tan importante antes que más allá de eso que te comento, no veo que sea esencial cambiarlo

¿Y en cuanto al dircom o responsables, cuál es el ideal de sus funciones?

Hay muchísimas, pero:

- Debe tener una visión transversal de la empresa. Entenderla perfectamente y a sus departamentos y poder representar la voz de toda la empresa.
- Que esté dentro del organigrama dentro de un puesto directivo alto. Las decisiones que toma tienen que estar dentro del consejo de administración
- Que esté adversada a las nuevas tecnologías y nuevos canales de comunicación
- Es vital que conozca a los públicos y las necesidades que tiene
- Que sepa cómo se comunican sus públicos
- Que tenga empatía, dentro de comunicación es muy importante
- Que tenga una visión estratégica, a largo plazo

¿Crees que deben adaptarse esas funciones a la situación de la pandemia? ¿O deben seguir trabajando de forma normal?

Yo creo que las funciones que ya tenía antes un dircom no varían con la pandemia, lo que cambia es la situación. Tienes que enfocarlo a la situación, si tienes una visión abierta a la tecnología ahora es cuando le vas a sacar provecho, si ya tenías empatía, ahora le vas a sacar provecho. No creo que tenga que transformarse la figura del dircom, sino que ahora es cuando van a cobrar relevancia los atributos que ya tenía.

¿A modo de conclusión, consideras que la comunicación interna es una herramienta imprescindible para la gestión de la pandemia?

Creo que es imprescindible durante una época de pandemia sobre todo porque hay más necesidades internas por parte de los trabajadores, hay más incertidumbre no se sabe lo que va a pasar con los puestos de trabajo, empresas que están en arte y el trabajador lo sufre y también hay una desvinculación del puesto de trabajo porque lo haces desde casa, la identidad es menor...con lo cual ahora es más importante que antes, sí.

7.4.8. Jordi Morató

¿Dónde debería situarse el departamento de comunicación interna dentro del organigrama de la empresa?

El departamento de comunicación interna debe situarse dentro del ámbito del departamento de comunicación, de la dirección de comunicación integrado dentro de la política de comunicación general de la organización. Es importante que la gestión de la

comunicación tenga un enfoque integral, que tenga en cuenta el ámbito digamos financiero, el que se refiere a los públicos que aportan recursos a la organización, al ámbito comercial, que sería todo lo que se refiere a clientes y proveedores y todos aquellos públicos que forman parte de la actividad más comercial, el ámbito institucional que es el que se refiere a los ciudadanos y a todos aquellos organismos que de algún modo representan a los ciudadanos, los medios de comunicación, las administraciones públicas y obviamente también el ámbito interno que desde el punto de vista estratégico es el más importante de todos. Pero es importante que el departamento de comunicación interna se sitúe dentro de la órbita, del ámbito de la dirección de comunicación global de la organización.

Si hablásemos de una multinacional, más o menos, ¿cuántas personas es recomendable que gestionen la comunicación interna?

Depende muchísimo de las características de la empresa. Lo ideal es que en el departamento de comunicación interna o en el departamento de comunicación desde un punto de vista global, es importante que estén representados profesionales que se dediquen a diferentes tipos de mensaje y a su elaboración. Esos profesionales pueden estar contratados directamente por la empresa o pueden ser subcontratados, pueden estar externalizados en función de las necesidades de cada organización.

Es importante que tengamos un perfil de profesionales que se dediquen a gestionar mensajes informativos. Desde este punto de vista el perfil idóneo es el de un periodista corporativo. Es importante también que, dentro del equipo de comunicación, que también desarrollará tareas de comunicación interna, haya profesionales expertos en comunicación más persuasiva y desde ese punto de vista es ideal un perfil de una persona que tenga formación en publicidad o en relaciones públicas.

Luego es importante que haya personas que se dediquen a gestionar las relaciones y sobre todo hoy en día a través de las redes sociales es una tarea muy importante, que tengan un enfoque desde el punto de vista más de las relaciones públicas y que sean expertos en gestionar relaciones y en ámbitos como el protocolo, por ejemplo.

Todo eso tanto desde el punto de vista externo e interno. Desde el punto de vista de la elaboración de los mensajes hay pocas diferencias entre los ámbitos de comunicación de la organización. Sí que al final obviamente el perfil de público es diferente y es importante que los profesionales conozcan muy bien las características de sus públicos.

Sí que puedes externalizar algunas figuras o tareas, pero jamás puedes externalizar la elaboración de la estrategia de comunicación y especialmente cuando hablas de comunicación interna. Es importante conocer a tus públicos internos y eso solo lo puede hacer una persona que trabaje dentro de la organización, por lo tanto, la persona que

planifica y la que directamente está monitoreando toda la elaboración de mensajes y toda la estrategia global de comunicación interna tiene que formar parte de la empresa.

Pero definir un número mínimo de personas que trabajen en el departamento de comunicación interna es difícil, porque depende de las características de la organización. Sí que es importante eso, que se tengan cubiertas las funciones y necesidades de comunicación que se generan internamente en la organización.

¿Sobre las funciones, cuáles serían las funciones principales del departamento de comunicación interna?

Las funciones son básicamente informar a los públicos internos, mantenerlos informados de las cuestiones relevantes e importantes de la empresa, lo que hace la empresa de manera cotidiana y desde este punto de vista tendríamos toda la dimensión puramente informativa, la gestión de los mensajes informativos a través de noticias, a través de reportajes, de entrevistas... de este tipo de productos informativos.

Es importante también que elabore mensajes de tipo persuasivo, aspectos relacionados directamente con la dimensión más operativa de la comunicación, lo que tienen que hacer los trabajadores en el desempeño de sus funciones y en ese sentido la elaboración de los mensajes tiene que ir siempre muy de la mano del departamento de recursos humanos y de otros departamentos de la empresa.

Tiene que gestionar toda la parte más relacional y establecer vínculos de relación fuertes entre las diferentes personas y departamentos. Hablo de tareas específicas, pero todo eso lo que va a servir es para generar confianza en nuestros públicos internos, para que todos ellos conozcan los aspectos más culturales y la dimensión más cultural de la empresa: la misión, visión y valores, la ética, personalidad... todos esos aspectos que forman parte del ser, es importante transmitirlos internamente.

Nos va a servir también para que los trabajadores de la empresa vayan a una con los objetivos estratégicos de la organización, es decir, que participen de los objetivos estratégicos de la organización. Va a servir para dinamizar internamente a los trabajadores para que estén más motivados y para que tengan sentido de pertenencia para la empresa. Básicamente esos aspectos, la motivación y el sentido de pertenencia que al final son un poco la razón de ser de la comunicación interna.

La comunicación interna nos va a servir para motivar y para generar sentido de pertenencia interna a la empresa. Fidelizar básicamente a nuestros trabajadores.

¿Y es recomendable que el departamento de comunicación interna trabaje de forma individual o es mejor que se coordine con otros departamentos?

Es importantísimo que se coordine con otros departamentos. Obviamente ya te he dicho antes, que el departamento de comunicación interna tiene que estar dentro del ámbito de la dirección interna, de la dirección de la comunicación. Pero aparte de eso, la dirección de comunicación por definición se sitúa en el centro, en el corazón de la empresa y por tanto tiene que estar vinculada con todos los departamentos de la empresa.

Desde el punto de vista del ámbito interno es fundamental que esté muy relacionado con el departamento de personas o de recursos humanos, que de hecho también marca las directrices al final de la política de gestión de personas y desde ese punto de vista es importante que vaya siempre muy ligado con la estrategia global de las direcciones o de los departamentos de recursos humanos, pero también tiene que estar relacionado con todo el resto de los departamentos de la empresa.

Una vez conocidos los aspectos generales, entramos a lo que es comunicación interna y pandemia. ¿En términos generales, como deberían haber adaptado las empresas la comunicación interna a raíz de la crisis del Covid?

Básicamente haber gestionado de manera correcta la incertidumbre que es el aspecto que se ha tenido que gestionar más durante estos meses, la situación de incertidumbre continua. De hecho, las empresas están acostumbradas a sufrir crisis y manera periódica, puntuales, pero nunca nos habíamos encontrado ante una situación en que hayamos tenido que afrontar una crisis permanente y crónica casi. Esta situación se ha acabado cronificando en las empresas. Por lo tanto, ahora me atrevería no tanto a hablar de comunicación de crisis, seguramente la comunicación de crisis como tal no tiene demasiado sentido y deberíamos hablar de comunicación de incertidumbre que es mucho más permanente y que se tiene que incluir dentro de los planes de comunicación tanto internos como externos de las organizaciones.

Por lo tanto, lo importante, lo que tendrían que hacer las empresas es abordar esta incertidumbre entre los públicos internos.

Por lo tanto, entendemos que una de las prioridades es otorgar a sus públicos internos una buena comunicación. ¿Cuál es la forma ideal de comunicarse con ellos?

La forma ideal en estos casos, en casos de incertidumbre es importante abordar dos estrategias:

1. Desde el punto de vista del mensaje, muy informativo. Es decir, dar información de manera continua de todo aquello que está pasando, respecto a protocolos nuevos, a maneras de funcionar... hoy con el teletrabajo es importante dar directrices muy claras sobre la manera como tienen que comportarse y trabajar los trabajadores, las personas que forman parte de una empresa. Eso sería una

estrategia muy clara, la parte más racional, más de información pura y dura y de aspectos más operativos.

2. Otra sería la emocional. Sería una estrategia contraria, pero que tiene que ser complementaria con la información. Hay que estar muy cerca de los trabajadores, ya digo, en situaciones de teletrabajo, que la distancia también dificulta muchas veces el contacto físico y esa transmisión de mensajes más emotivos. Ahí tienes que reforzarlo y suplirlo con mensajes de tipo emotivo que tienes que transmitir a través de correo, Intranet, o de herramientas de comunicación no presenciales.

¿De forma descendente siempre está como muy claro establecido como se tienen que comunicar las empresas con sus trabajadores, pero de forma ascendente qué importancia hay en que haya feedback y que forma hay de potenciar esto?

Es fundamental. De hecho, cada vez más los flujos de comunicación son más difusos. La clásica distinción entre descendente, ascendente y horizontal, cada vez están más matizadas. Deberíamos hablar y sobre todo cuando tenemos herramientas de comunicación de tipo social, cada vez está más presente la comunicación más transversal, con flujos más transversales.

Sobre todo, las organizaciones a medida que tienden a organizarse de manera más transversal, horizontal y en red, los flujos clásicos se diluyen un poco. Acaba siendo más efectivo utilizar canales más transversales. Obviamente el canal de comunicación que permite una mayor transversalidad es la directa y presencial. La cara a cara. Los formatos más bidireccionales. No tanto conferencias o asamblea, sino reuniones o entrevistas, este tipo de formatos que permiten una bidireccionalidad mucho más grande.

Hoy en día este tipo de comunicación directa y presencial es mucho más complicada por la situación que estamos viviendo y eso se suple a través de herramientas y canales de comunicación como el que utilizamos ahora, a través de Teams, Zoom y estas herramientas de videoconferencia que permiten esa bidireccionalidad que hoy en día es tan necesaria.

Pero ya digo, la solución no es tanto reforzar la comunicación ascendente, sino apostar por la comunicación verdaderamente transversal que permita que todo el mundo se comunique con todo el mundo dentro de la empresa.

¿Sobre los soportes, cuáles se consideran los ideales en comunicación interna? ¿Y cómo estos han cambiado o deberían haberlo hecho con la llegada de la pandemia?

El mejor canal de comunicación por excelencia es la comunicación directa y presencial porque es la que potencialmente nos permite desarrollar todas las capacidades de comunicación tanto de la verbal como de la no verbal. Ya sabes que es más importante la no verbal que la verbal, como decimos las cosas es más importante que lo que decimos y

eso cuando estamos cara a cara con nuestro interlocutor lo podemos desarrollar mucho más. Potencialmente es el tipo de comunicación más efectivo.

Cuando esto no es posible, porque no siempre es posible estar en el mismo lugar ni en la misma dimensión temporal que nuestro interlocutor, tenemos que utilizar canales de comunicación que no dejan de ser sustitutos de la comunicación directa y presencial. En este sentido siempre es muy importante adaptar las características de nuestro canal al mensaje, a lo que queremos decir y a las características del público con el que nos queremos comunicar.

No podemos hablar de un canal ideal, al margen de que el canal más potente es el cara a cara, pero aparte de eso, siempre tenemos que adaptar el canal a las situaciones comunicativas. Lo ideal es combinar diversos canales para que nuestro mensaje acabe llegando a nuestros públicos e interlocutores.

Por lo tanto, no hay un canal ideal, lo importante es saber utilizarlos bien en cada momento y utilizar varios de ellos para poder hacer llegar nuestros mensajes de manera eficiente.

¿Consideras que las encuestas de satisfacción son clave para conocer la opinión de los públicos?

Si. Las encuestas de satisfacción, de comunicación interna o encuestas internas de comunicación son una herramienta importantísima. Es lo que nos permite poder planificar la comunicación interna, aparte de las encuestas hay otras herramientas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas también, las entrevistas en profundidad, los focus grup... eso es muy importante para poder realizar un plan de comunicación interno efectivo. Es fundamental y lo tendríamos que incorporar dentro de las rutinas habituales de los departamentos de comunicación.

Y en cuanto al teletrabajo hemos visto que es la forma de trabajar por excelencia y la que se ha tenido que realizar. ¿Cómo es recomendable que las empresas gestionen esa forma de trabajar?

Es complicado. Es uno de los retos que tienen las empresas. Lo importante es reforzar mucho la difusión de mensajes que la empresa quiere hacer llegar y sobre todo obtener *feedback* de todo aquello que quiere transmitir la organización. Desde ese punto de vista, es más importante que nunca pues realizar encuestas de manera periódica para monitorizar el nivel de satisfacción y el conocimiento de los públicos internos respecto lo que quiere contar la organización.

Y luego es importante fomentar canales de comunicación informales. La comunicación informal es muy importante y es súper positiva para las empresas siempre y cuando

funcione, porque si no es muy peligroso porque pueden aparecer rumores de manera muy fácil. Pero una vez los canales de comunicación informales están bien establecidos las empresas fomenten espacios de comunicación informal. Desde el punto de vista presencial es relativamente sencillo porque puedes fomentar zonas de descanso y fomentar diferentes actividades que permitan pues la comunicación informal, pero a través de herramientas de comunicación no presenciales es más complicado y ahí tienes que utilizar un poco la imaginación. Fomentar grupos de WhatsApp que queden fuera del ámbito más formal de la empresa, fomentar espacios en zoom o en Teams que sean como cafeterías virtuales que permitan que los trabajadores puedan interactuar entre ellos en un nivel de informalidad...

Tienes que utilizar substitutos de esos espacios de informalidad que tienen todas las empresas y eso es complicado. Seguramente es uno de los retos que tiene la comunicación interna en las empresas.

¿Consideras por lo tanto que se debe otorgar mayor importancia a la adaptación de los trabajadores a esta nueva situación?

Si, se debería hacer. Nadie tiene la receta mágica para poder mejorar la comunicación interna en esta situación que estamos viviendo, pero sí que tenemos mucho camino por recorrer en ese sentido. Es importante como te digo que los trabajadores no se sientan abandonados o asilados, que continúen sintiéndose parte de una empresa y continúen sintiéndose relacionados con sus compañeros.

Desde este punto de vista se deben dedicar un poco de esfuerzo a esos canales de comunicación que permitan esa informalidad que te comentaba antes. Ya sea a través de grupos de whats, cafeterías virtuales o actividades lúdicas que se puedan hacer a través de canales de comunicación no presenciales.

¿Es importante que las empresas ofrecen ayudas internas a sus trabajadores tanto en materia de formación como herramientas más sentimentales y emocionales?

Sí, sí. Es fundamental, claro. Es muy importante que en este momento se dé soporte desde el punto de vista emocional y se esté más encima de las necesidades de los trabajadores que en una situación de normalidad.

¿Pasando al plan de comunicación interno, es necesario que las empresas dispongan de plan de comunicación específicamente interno?

Yo creo que no, que el plan de comunicación debe ser global para toda la empresa, pero obviamente dentro de ese plan tienes que tener objetivos específicos internos y acciones de comunicación interna que es el ámbito al final más importante. Si te funciona bien la comunicación interna, la externa te va a funcionar bien. Es mucho más difícil que la

comunicación interna te funcione bien, que no la externa que es digamos más sencilla y que da resultados más a corto plazo. Es muy importante tener en cuenta la comunicación interna dentro de la planificación, pero esa planificación debería ser general para toda la planificación global de la empresa.

¿Y es recomendable que este plan de comunicación se adapte debido a la pandemia?

Es importante, lo que pasa que la pandemia nos ha traído un nivel de incertidumbre que te comentaba antes muy elevado y eso hace difícil poder planificar. Hace no demasiados años era habitual poder hacer planes de comunicación a 3-4 años vista y hoy en día eso es imposible, primero porque los canales de comunicación cambian muchísimo. No sabes si el año que viene va a salir una red social nueva que sea muy popular y que sea muy útil. Pero además la situación que estamos viviendo ahora provoca cambios tan absolutamente grandes que hoy en día es imposible hacer planes a más de un año vista y en algunos sectores incluso a más de seis meses vista. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que tu plan de comunicación es una herramienta que te tiene que ser útil para mejorar la comunicación. No es un fin por sí mismo, sino que es un medio, por lo tanto, es importante que sea operativo, que sea un manual o una guía que te permita mejorar la comunicación durante los próximos meses.

Es importante incluir mecanismos de monitorización continua dentro de tu plan de comunicación de manera que si ves que hay alguna acción u objetivo que no puedes alcanzar por los motivos que sea pues que seas capaz de modificarlo sobre la marcha siempre y cuando esté justificado. Sí que es importante plantearte fechas fijas para poder evaluar tu plan de comunicación, como lo llevas e incorporar cambios a partir de esa evaluación que haces un poco sobre la marcha, que la adaptes a las necesidades y características de cada momento.

¿Y en cuanto al plan de crisis, es recomendable que una empresa disponga de plan de comunicación de crisis?

Creo que es importante lo que pasa que cada vez creo que es menos importante. Hace años veía que era importante que todas las empresas debían tener plan de comunicación de crisis, también muy operativo y muy práctico. Hoy en día por lo que te comento, estamos viviendo una crisis que es permanente y que por tanto esos aspectos que se incorporaban dentro del plan de crisis como muy extraordinarios, hoy en día se han convertido en ordinarios y por tanto muchos de los aspectos que hasta ahora han formado parte de un plan de comunicación de crisis se deberían poder poner dentro del plan de comunicación global y no tener un instrumento separado del plan global de la empresa.

Sí que es verdad que los planes de crisis han ido vinculados dentro del plan de comunicación, pero no sé si merece la pena elaborar un documento aparte, aunque esté

vinculado. Yo creo que sí que está bien que la tendencia cada vez más es incorporar esos aspectos del plan de comunicación de crisis en el plan de comunicación global de la organización.

Por lo tanto, no es tan importante que se genere un plan de crisis, ¿sino que se trabaje con las estrategias y que se tenga en cuenta para futuros casos?

Efectivamente. Incorporarlo dentro de tu estrategia global de comunicación.

¿Y qué estrategia de comunicación interna debe contemplar un plan o una situación de crisis?

Básicamente tiene que contemplar las claves que hemos ido comentando respecto a la gestión de la pandemia.

Tiene que contemplar:

1. La parte informativa, que en una situación de crisis los públicos involucrados y en este caso los internos que siempre están involucrados en una crisis, que siempre estén informados sobre las cosas que pasan. Ahí toda la gestión de la información es importantísima
2. Luego toda la parte más emocional, el abordaje emocional también es importante. Es importante combinar esas dos estrategias, la más informativa, pura y dura, la más emocional que permite gestionar sentimientos y emociones en situaciones que desde el punto de vista emocional son complicadas.

¿Y en materia de RSC las empresas suelen desarrollar actividades de cara al exterior, pero es importante que se realicen acciones de RSC a nivel interno de la empresa?

Si, de hecho, uno de los pilares de la RSC son las políticas de personas y de gestión de personal. Es tan importante como las políticas de medioambiente o las políticas más sociales externas. Ahí es un pilar importantísimo, la manera como una empresa gestiona sus personas y las personas que trabajan en la empresa y en sus instalaciones, eso es una expresión de la RSC de la empresa, por lo tanto, es un pilar fundamental. Toda la política salarial, toda la política de condiciones laborales, la de contratación...todo eso que digamos que va más allá del ámbito comunicativo es importantísimo y también tiene una dimensión comunicativa muy grande y es importante para poder gestionar de manera global la RSC de la empresa.

Si tuviésemos que mencionar o tener en cuenta algunas medidas clave durante la gestión de la pandemia en materia de RSC a nivel interno, cuáles hubiesen sido las acciones primordiales que debería haber tenido una empresa.

Básicamente tratar bien a las personas, tratar bien a los que trabajan dentro de la empresa y no abandonarlas, que no se sientan abandonadas por la organización. Eso es lo más importante y repito, abordándola desde la estrategia más racional y desde la más emotiva

¿En relación a los intangibles, cuál es el papel de la comunicación interna en su transmisión?

Fundamental. Uno de los ejes de los intangibles, seguramente el principal es toda la dimensión que forma parte de la identidad corporativa. La identidad corporativa se construye básicamente a partir de la comunicación y de la gestión de los mensajes que realiza la organización desde dentro. Y también a partir de las acciones que hace la organización. La identidad tiene cuatro patas:

1. La simbólica, los símbolos que usa la empresa para representarse (logotipos, fragancia, colores... aspectos que entran a través de los sentidos y que representan a una empresa)
2. La cultural, a la que he hecho referencia antes, misión, visión valores, ética y personalidad que se construye desde dentro porque al final la cultura de la empresa no deja de ser el reflejo de la cultura de los individuos que forman parte de la organización.
3. Identidad conductual, la que forman los hechos y las cosas que hace la empresa, que se tiene que contar fuera y dentro
4. Y los mensajes, la comunicación propiamente dicha. Los mensajes que son transversales a las otras tres dimensiones que es importante tener una estrategia de comunicación muy clara interna. Identificar los públicos, los mensajes que queremos contar y bien contruidos los canales de comunicación que nos van a permitir hacer llegar los mensajes

Por lo tanto, digamos que la identidad que es el eje de todos los intangibles de la empresa, puesto que se construye desde dentro, ahí la comunicación interna juega un papel fundamental y luego eso nos va a permitir crear una imagen y una reputación internas entre los públicos internos.

¿Hemos comentado antes, pero por ejemplo la cultura corporativa crees que se ha tenido que potenciar, el sentido de pertenencia, los valores...?

Sí. Se tienen que reforzar siempre, lo que pasa es que lo complicado es reforzar en general todos los mensajes, no solo los de tipo cultural, sino los informativos, los que reflejan las acciones que hace la empresa. Eso es más difícil de explicar a través de canales de comunicación no presenciales. El hecho de haber reducido la presencialidad en nuestras relaciones también complica la comunicación y desde ese punto de vista tienes que

esforzarte más para hacer llegar tus mensajes y combinar esos canales de comunicación interna para hacer llegar de manera satisfactoria tus mensajes a nivel interno.

¿En cuanto a las funciones del Dircom, cuáles son las principales o las que más debe desarrollar?

La función más importante es planificar la comunicación. Tiene que formular la estrategia comunicativa y esa formulación de la estrategia se plasma en el plan de comunicación. La función principal del Director es esa, luego obviamente para poder planificar de forma correcta la comunicación y definir la estrategia comunicativa es fundamental que conozca a sus públicos, sus características y las necesidades que tienen sus públicos tanto internos como externos.

Una de las cosas más importantes del dircom es relacionarse, hablar, interaccionar con sus públicos.

¿A raíz de la pandemia debe haber cambios y adaptaciones o algún refuerzo en sus funciones?

Todo debería seguir igual. Una de las cosas que nos ha enseñado la pandemia es que la comunicación es un ámbito estratégico dentro de las organizaciones. Yo creo que después de esta pandemia las empresas van a apostar más por la comunicación. Eso no quiere decir que el rol o el papel del dircom vaya a cambiar, pero seguramente es que se va a tener más en cuenta su opinión y los aspectos comunicativos se van a integrar más en la estrategia global de la organización.

Una de las cosas importantes es que la estrategia de comunicación parta de la estrategia global de la empresa. La comunicación no es algo ornamental, no es un lacito que le ponemos a un regalo, sino que es el regalo y forma parte del regalo. Pero es importante que la estrategia de comunicación acabe impregnando la estrategia global de la organización. Es decir, que, en la definición de la estrategia global, los objetivos estratégicos que se plantea una empresa, que participe de manera activa el Director de comunicación.

Y me parece que después de esta pandemia la comunicación pasará a tener más importancia y el rol del dircom en las empresas será más importante y se le dará más peso que el que se le ha dado hasta ahora.

¿Ya a modo de conclusión, consideras por lo tanto que la comunicación interna ha sido una herramienta imprescindible para gestionar la pandemia en las empresas?

Si, por supuesto. Es una herramienta básica para gestionar cualquier situación. Es una herramienta básica en momentos de normalidad, porque nos permite mantener motivados a los trabajadores, gestionar ese sentido de pertenencia y esa vinculación y fidelización

de los trabajadores hacia la empresa en la que trabajan, pero en momentos de crisis como el que estamos viviendo es importante que esa comunicación interna permita que los trabajadores no se sientan desamparados y que sientan que la empresa está continuamente a su lado y que les está dando apoyo en momentos de incertidumbre.

La comunicación interna debe formar parte de la gestión de la comunicación global dentro de las organizaciones y que, aun así, el ámbito interno y los públicos internos son los más importantes que tiene una organización. Invertir en comunicación interna es rentable, si dedicamos esfuerzos y tiempo a la comunicación interna, la comunicación global de la empresa va a mejorar seguro.

7.4.9. Aranza Danés

En mi tfg estoy tratando la comunicación interna en las empresas como herramienta imprescindible para la gestión de las empresas. Estoy haciendo estudios de casos de diferentes empresas a partir de unas entrevistas a sus Directores o responsables de comunicación para ver cómo gestionan la comunicación interna y ver cómo la han adaptado para ver si ha sido el medio indispensable para que una empresa se gestione bien durante esta época. Ahora quería hacer un panel de expertos de diferentes profesores que sepan de la materia para comparar si lo que han hecho las empresas con la “teoría” es lo que se debería haber hecho.

Yo si te parece para empezar te diría que uno de los temas fundamentales es qué importancia le dan las empresas a la comunicación interna. No sé qué tipo de empresas estás analizando, pero en general, la comunicación interna en lo que es PYME en España brilla bastante por su ausencia.

Las multinacionales lo tienen trabajado, algunas lo harán mejor o peor, pero en multinacionales sí que lo están trabajando porque sí que se ha entendido lo importante que es que todos tus públicos estén satisfechos con tu experiencia de producto, de marca o lo que sea. Entre tus públicos, el público interno es básico, porque al final ya sabemos que los empleados son los mejores embajadores de tu marca, los que si sudan la camiseta pues todo va a ser beneficios tanto para la propia empresa como para el resto de público de la empresa. Realmente cuidar al público interno es básico. De hecho, antes de empezar a cuidar lo de fuera hay que cuidar lo de dentro.

Hay tropecientos mil símiles, como cuando buscas pareja y no hay manera. Y es por qué tú no estás bien y es porque estás intentando buscar fuera lo que tú no encuentras en ti. El día que tú estás bien contigo mismo todo funciona mejor, encuentras pareja, estás bien con esa pareja...pues con las empresas es un poco lo mismo, en el momento en que las cosas van bien dentro es mucho más fácil que las cosas vayan bien fuera.

Primero de todo, de quién debe depender la comunicación interna. La manera de tratar al empleado en el momento en que una empresa considera a sus empleados como recursos, igual que lo son los ordenadores... el tratar a las personas como recursos humanos es muy diferente a tratarlos o a que el departamento en vez de recursos humanos se llame relaciones humanas. Que se dedique a gestionar las relaciones entre las personas. Eso para empezar. Cuando la comunicación no es importante o no está colocada en el sitio donde toca, empiezan a haber descompensaciones de lo que se pretende proyectar y lo que ocurre dentro. Entonces, lo ideal es que el Director de comunicación tenga dentro de su equipo un experto en comunicación interna y que esa persona esté muy en contacto con el departamento de relaciones humanas que es el que se dedica a gestionar gran parte de lo que ocurre a nivel de las personas dentro de la organización.

Lo que pasa que durante mucho tiempo mi sensación es que la comunicación es inicialmente y empezó siendo comunicar de forma descendente. Luego se dieron cuenta de que también había que escuchar. Y se estableció otro canal de comunicación ascendente y luego nos dimos cuenta de que también era importante que hubiese una comunicación transversal y apreció también la horizontal. Ha ido como evolucionando, la descendente, la ascendente y la horizontal.

Pero nos damos cuenta de que hay empresas en la que los empleados pues no están contentos, otras en las que están satisfechos, otras en la que los empleados están comprometidos y otras en las que realmente los empleados lo dan todo por la empresa y están muy inspirados. El analizar qué diferencia estas etapas pues va muy de la mano a cómo es la cultura de la empresa, cómo son los líderes y managers, como se comunican con sus equipos, como cuidan a sus equipos y cómo la empresa a través de su visión, misión y valores les hace soñar.

Yo a mis alumnos siempre les digo que hay que analizar primero que es importante para vosotros, cuáles son vuestros valores y luego ir a buscar las empresas que coincidan con vosotros con esos valores. Porque si tú tienes que darlo todo en una empresa te tienes que sentir identificado con esa empresa. Lo que a ti te interesa tiene que coincidir con las inspiraciones de esa empresa. Entonces, no todas las empresas son para todo el mundo, pero obviamente, como todos somos diferentes hay algo para cada uno.

Es un poco eso, las empresas cómo hacen vivir esa visión, misión y valores en el día a día de la empresa. Cómo se vive eso. Cuando una empresa dice que, apuesta por la calidad, vale, si la calidad es uno de vuestros valores, la calidad debe estar presente en todo, en cómo se vive dentro de la empresa, debe ser con calidad. Si estamos diciendo que uno de los valores principales es la inclusión pues la inclusión lo tiene que sentir la gente en el día a día de la empresa y eso no se puede conseguir si no va de arriba abajo y si cuando se escucha realmente se siente que eso se está percibiendo de esa manera.

Entonces bueno, para mis las empresas que consiguen realmente vivir en su día a día todos esos valores, tenerlos inculcados dentro de la cultura empresarial dentro de todas las áreas son las que realmente consiguen que la comunicación interna, la cultura de empresa, sea un éxito y que sus empleados sean felices.

Entonces me preguntas...la pandemia. ¿Qué ha pasado durante la pandemia? Yo creo que durante la pandemia muchas empresas se han dado cuenta de lo importante que eran sus empleados. No sé, creo que hay mucha inercia, todo el mundo está con la inercia del día a día y de repente todo se ha parado, todos nos hemos tenido que adaptar a una manera diferente y las cosas solo salían si los empleados estaban ahí para dar el callo y para aprender a hacerlo de una forma diferente, adaptarse, ser flexibles. Ha requerido buena voluntad por parte de todo el mundo y luego pues las empresas que han sabido cuidar a sus empleados de manera virtual y en la distancia pues son las que han conseguido menos desmotivación porque obviamente estar cada día, ese cambio social en el que nos podíamos ver cada día, te podías tomar un café con la gente, de compartir, de tener un rato social, eso se ha perdido, entonces los que lo han sabido reconvertir de otra manera pues les está yendo mejor. Los que todavía están esperando que se acabe la pandemia y todo vuelva a ser como antes pues en algún momento se van a tener que dar cuenta de que el mundo virtual ha llegado para quedarse.

Seguramente sea un modelo híbrido, hay muchas empresas que ya han decidido que pasan a este modelo híbrido de una manera oficial haya o no haya pandemia, esto son los que van por delante y los que más fácil se adaptan a esta situación. No sé, yo con algún cliente que me decía que todo su equipo estaba muy desmotivado yo les decía, ¿pero les has preguntado a la gente de tu empresa como esta?. Tan simple como eso. ¿Les has preguntado como están, como están viviendo esto? Porque cada uno en su casa... tiene sus circunstancias y luego además lo que ocurre es que mucha gente se iba de su casa a trabajar para olvidarse de todo lo que pasaba en su vida. Porque estabas en el trabajo, en la burbuja de trabajo y durante ese rato pues me dedico a esto y no pienso en otras cosas que tengo en casa o en mi vida o con mi familia que no me gustan.

De repente, nos hemos encontrado que hay que compartir espacios en casa, que no todo el mundo tiene las mismas comodidades en su casa y bueno, se generan obviamente diferencias entre las personas. Entonces los que se han sabido adaptar al mundo virtual y han sabido traer al mundo virtual esa conexión pues son los que salen mejor airados. Los que no, todavía están esperando a que ocurra un milagro.

Y los hay que no consideran ni que haga falta adaptarse...y la pandemia lo ha cambiado todo.

Y empieza por lo que te comentaba, por el tema de valores. Con esta pandemia y ya el siglo XXI trajo unos valores muy diferentes a los del siglo XX. En muchas empresas ya

se pusieron al día con estos valores, hay muchas otras que todavía siguen viviendo de las glorias del siglo XX, pero la pandemia ha venido a ponernos delante de la cara lo que es más importante para cada uno. Entonces, las empresas que son en estos momentos capaces de decir qué es lo importante en estos momentos para la sociedad, para mis clientes y que es lo que realmente les importa a mis clientes, a la sociedad, a la comunidad en la que vivimos...por qué no estás solo, al final es la gente que trabaja en tu empresa, la comunidad, ¿la sociedad...o sea cuales son esos valores que están ahora, tienen algo que ver con los que seguimos manteniendo en nuestra empresa? Si es que no, a lo mejor la gente de mi generación y los que son un poco más mayores se van a aguantar y se van a quedar ahí. Pero estoy segura de que la gente de tu generación tiene otros sueños y está buscando que lo que hacen tenga algún sentido.

En realidad, todos buscamos eso, pero mucha gente ya lo da por perdido. La gente tiene ganas de tener la sensación de que va a trabajar por algo que le llene, y por algo que sea importante y que vaya a tener algún impacto positivo para alguien, aunque sea para ellos mismos, pero que tenga algún impacto.

Pero el seguir quedándote como estás con la que ha caído encima no tiene ningún sentido, porque nada va a volver a ser como antes.

Y, además, en todos los sentidos.

No son las empresas con las que yo trabajaría, porque es encontrarte con un muro de la resistencia al cambio, del inmovilismo, también hay mucho miedo al cambio, de uf y si vamos por ahí qué va a pasar.

Pues veremos que les pasa y veremos donde están entro de 10 años.

Si, porque además si llega un cambio llegan muchos seguidos. Y con la pandemia está pasando esto.

Exactamente, bueno. Esto es un poco mi visión de la comunicación interna, de que realmente es algo que debe estar muy profundo y arraigado en las organizaciones. Para mí, la comunicación interna no es solo la comunicación que va de arriba abajo, de abajo arriba o de un lado para otro, va mucho más allá. Va en cómo se vive el día a día dentro de la organización pues trabajando para esa misión, visión de acuerdo con unos valores que deben estar presentes en cómo se trabaja el día a día con la organización. Hay muchas preguntas, pero cualquier estrategia que se tenga que hacer en la organización debe pasar por preguntarse si eso apoya la misión, la visión y los valores de las empresas o no. Cualquier estrategia o cualquier acción de comunicación debe ir enfocada a eso porque entiendo que para eso se pusieron y si realmente se los creen y si realmente son válidos...y si no, hay muchas empresas que actualizan su misión, visión y valores para ajustarlo a la

nueva realidad, para ajustarlos a los nuevos tiempos y a los nuevos valores que tienen las personas en las organizaciones y las sociedades que vivimos ahora.

La evolución al final es constante.. estancarse no es la solución.

No, no. No puedes decir, nacimos así y somos así. En qué momento histórico nacisteis, seguramente en ese momento histórico tenía mucho sentido que nacierais de esa manera, pero no puedes estar igual hace cuarenta años o cien años que ahora. Hay empresas muy antiguas y la idea de los fundadores tenía sentido en un momento histórico y todo va evolucionando de acuerdo a los tiempos y hay un antes y un después en la pandemia, evidentemente.

Si, yo estoy de acuerdo por todo lo que he leído y por todo lo que he estado viendo. No se puede trabajar de la misma manera porque la situación no es la misma en ningún caso, pero claro, necesito opiniones expertas que respalden esta idea.

Si, la figura del responsable de comunicación interna que vela porque todos los departamentos y no solo porque las comunicaciones fluyan sino realmente contribuir que los managers de todos los departamentos estén viviendo y transmitiendo lo que tienen que transmitir a sus equipos y trabajando con ellos de una manera determinada. Todo eso es mucho trabajo, hay que formar mucho, hay mucha formación, mucho aprendizaje experiencial y obviamente la cultura de la exploración, de la curiosidad y de aprender de los errores, qué funciona y qué no. Ya no es tanto lo de ver de quién ha sido la culpa, sino ver como trabajamos todos juntos, como construimos esto todos juntos y que aprendemos de las cosas que hacemos bien y de las que no hacemos tan bien para hacerlas mejor en un futuro.

Una de mis ideas clave sobre todo es ver cuál es el feedback que hay con los empleados y sobre todo durante la pandemia. Antes es lo que comentabas, en un pasillo se solucionaba eso, pero estando en casa cómo se potencia esto.

Por eso es tan importante conectar con la persona. La parte del Well Been, el cómo está la persona estando lejos. Porque cuando ves a la persona simplemente por verla como está, en un momento ya te puedes dar cuenta de si le pasa algo a alguien de tu equipo, si les pasa a dos un problema...pero cuando cada uno está en su casa es mucho más difícil poder percibir estas cosas, con lo cual es mucho más importante el chequear la parte personal de las personas y para ello hay que construir unos vínculos de confianza y de afecto. Tú tienes que sentir que a tu jefe le importa un poco tu bienestar, aparte de tu trabajo, que le importa el cómo estás.

Claro, hasta qué punto, las empresas son socialmente responsables con sus empleados también.

En realidad, todo lo que hace la empresa y cualquier cosa que hagan para el empleado va a acabar repercutiendo en la empresa. Lo que ocurre es que pensarse que dar pantallas de ordenador a los empleados o pagarles un curso de mindfulness, quiero decir, que está muy bien porque por lo menos buscas equilibrio de dar una parte de recursos físicos que necesitas y te doy un soporte para que te relajes, pero si luego con tu jefe tienes una relación que no se aguanta o tienes una relación mala con tu compañero y tu jefe no colabora en que haya armonía pues al final todo se cae. El castillo de naipes se cae. Por eso es importante que no solo se den herramientas que hagan balance entre las cosas físicas que necesitas y las cosas que tu espíritu y que tu mente necesita para que puedas hacer break, porque trabajando en casa es mucho más necesario estos breaks y es más necesario que la empresa te ayude a desconectar, a parar y que no te moleste fuera de tu horario para que tú puedas desconectar en tu casa de alguna manera. Porque al final como no cambias de ubicación es mucho más complicado.

Pero no está solo eso es también la parte de apoyo por parte de los superiores y de apoyo entre superiores. Porque obviamente los jefes también necesitan apoyo entre ellos e incluso con sus equipos. El tener encuentros semanales o cada dos semanas con el equipo para hablar del mar y de los peces, o de lo que sea, pero no de trabajo, pues si no nos podemos ver, hagámoslo de otra manera. Los famosos aperitivos que se han hecho con amigos pues también son importantes en el trabajo.

Claro, la reunión del café y el desayuno da mucha libertad.

Si quieres pasamos a algunas preguntas más clave del cuestionario, aunque todo lo hemos ido comentando un poco. Te preguntaba sobre los soportes de comunicación, al final existen muchos, ¿pero ¿cuáles consideras tú como especialista que son los ideales para comunicarse con los empleados?

Hoy en día el teléfono móvil todo el mundo lo usa, tanto para su vida personal como profesional. Entonces todo lo que sea móvil...la Intranet en el ordenador está un poco obsoleta.

Si eres una persona que trabaja delante del ordenador pues vale. Pero si tienes que entrar cada vez en la Intranet para ver las cosas o te tienen que estar enviando mails pues al final lo acabas posponiendo porque hay otras cosas prioritarias y al final parece que todo lo de la comunicación interna acaba dejándose para el final.

Entonces todo lo que son apps o aplicaciones de social media y tal, al final es lo que acaban generando mejor compromiso entre los empleados porque es que lo del móvil y las apps personalizadas de las empresas es muy útil porque miras el móvil e igual que te salen WhatsApp y mensajes, te sale también el mensaje de la empresa. En estos momentos

todo lo que sea vía telefónica ayuda. Lo que ocurre con el teléfono es que los colectivos que no están todo el día trabajando delante del ordenador, también tienen teléfono.

Aunque el teléfono no sea de empresa, pues el que la empresa conecte contigo a través de tu teléfono te genera un vínculo. Me parece que es de las aplicaciones que hay hoy en día, de las que más llega a la gente. Eso sí, respetando los horarios. Fuera de tu horario laboral la empresa no debe enviarte ningún mensaje a no ser que sea algo urgente, sino no. Y los fines de semana se acabó, no te pueden escribir, casos de fuerza mayor. Pero todo lo que sea dentro de tu horario laboral me parece que a través del móvil. Porque incluso la gente que trabaja delante del ordenador tiene el móvil al lado.

Bueno, hemos comentado los canales de comunicación y hemos hablado del teletrabajo, pero unas preguntas un poco más específicas. ¿El plan de comunicación, consideras que las empresas deben tener plan de comunicación específicamente interno o que el plan de comunicación global debe tener un espacio dedicado a la comunicación interna?

A mí me parece que igual que se hace un plan de comunicación externa para tratar con los clientes debemos tener un plan de comunicación interna porque los objetivos son muy diferentes. Los objetivos de comunicación interna son diferentes a los de externa y para mí en la comunicación hay unos objetivos globales dentro de la empresa y luego según los públicos tenemos unas necesidades diferentes. Para mí sí que es importante que exista un plan de comunicación interna, específico, trabajado por una persona especialista en comunicación interna que dependa del Director de comunicación y que trabaje con relaciones humanas.

¿Y consideras que se debe adaptar debido a la pandemia?

A mí me parece que la pandemia exige que los planes se ajusten a la nueva realidad y a los nuevos valores que hay ahora. Evidentemente

Y en materia de plan de crisis, hay empresas que no cuentan tanto con un manual de crisis, sino que crean comités cuando se origina una crisis. ¿Es necesario o recomendable que las empresas dispongan de plan de crisis?

Todas las empresas deberían contar con algún tipo de manual de crisis. Porque si no lo tienen se convierten en reactivas, no proactivas. Todas las empresas son capaces de analizar o de identificar las potenciales crisis que pueden tener dentro de su empresa y algo de estrategia en función de las crisis y algo escrito, trabajado y consensuado a mí me parece muy interesante a todos los niveles.

Precisamente por eso, porque si no el día que ocurre algo eres reactivo, hay mucha emoción y ya sabemos que las cosas en caliente no se piensan igual en frío. Entonces todo

lo que puedas haber trabajado en frío pues seguramente te ayudará cuando las cosas estén calientes.

Y entiendo, por lo tanto, ¿que también se debe adaptar debido a la pandemia?

Seguramente la pandemia lo que presenta son nuevas crisis que a lo mejor no nos habíamos imaginado antes que podían existir. Seguro que ninguna empresa a nivel mundial tenía en su plan de crisis una potencial pandemia a nivel mundial. Nadie lo había considerado nunca, dentro de todos los potenciales casos de crisis.

El tema de RSC y los intangibles lo hemos tratado. ¿Solo una pregunta más, las funciones del Director de comunicación se deben adaptar o deben seguir siendo las mismas?

El Director de comunicación, todo depende de la teoría y de la práctica. En teoría el dircom debe depender del consejero delegado o del presidente o del director general y desde ahí poder definir una estrategia que luego todos los departamentos de la organización lo apliquen en todos sus departamentos. Si eso ya se hacía en las empresas pues seguramente el dircom dará ahora nuevas directrices más adaptadas a la nueva situación que si todo funciona bien se adaptan por todas las personas de la organización. Si esto ya no era así antes, pues es el momento de plantearse que hay que reestructurar y darle otra importancia a la comunicación dentro de las empresas y que la comunicación interna es importante que dependa del Director de comunicación.

Ya la última pregunta, que en realidad va englobada a lo que hemos comentado durante toda la entrevista, la comunicación interna, por lo tanto, ¿es una herramienta imprescindible para gestionar la pandemia en las organizaciones?

Es una herramienta que va a ayudar a que las personas que están dentro de las organizaciones sigan sintiendo ese compromiso, esa vinculación y esa motivación por seguir adelante con este proyecto.

7.4.10. Ana María Enrique

Antes de hablar de tema Covid, me gustaría centrarnos en el departamento de comunicación interna. ¿Dónde debería ubicarse el departamento de comunicación interna dentro del organigrama de la empresa?

Depende de la estructura de la organización. La verdad es que, aunque desde la academia explicamos un modelo teórico y es el que debería plantarse en cada organización, luego cada empresa en función de sus estructuras y recursos determina donde debe colocarlo.

Siguiendo el modelo de Costa de la comunicación integral y de otros autores relevantes, pero sobre todo Costa como gurú de la dirección de la comunicación, Costa dice que, en sí, la comunicación global tiene que ser staff a dirección general. Entonces la comunicación interna estaría genial ubicarla dentro del gran departamento de

comunicación como una subárea, como pueden ser otras áreas como relaciones con los medios o institucionales. Lo ideal sería que el Director de comunicación interna si es que puede existir esta figura dependiera del dircom global o Director de reputación, en cada empresa tiene un nombre, de la organización. Entonces qué pasa. No siempre es posible y no siempre puede existir un Director de comunicación interna aparte de un Director de comunicación global, entonces es el dircom el que adquiere estas tareas.

En el caso de que haya Directores de comunicación interna yo creo que si o si deben estar supeditados a un dircom. Puede pasar que, en lugar de estar así, la tengamos en el departamento de recursos humanos. Puede darse la situación de que no haya un dircom, pero sí que haya un departamento de comunicación que está en la misma línea que ellos otros directivos de los otros departamentos, entonces dentro del departamento de RRHH y del directo de RRHH de él podría depender el Director de comunicación interna o responsable de comunicación interna.

Entonces bueno, sería otra opción, que sería la consecuente. Si no puede ser la ideal pues si es la consecuente que la persona que se responsabiliza del área de comunicación interna esté vinculada a recursos humanos.

¿Cuáles deberían ser las funciones principales del departamento de comunicación interna?

Bueno, básicamente creo que va muy en función con sus responsabilidades. Desde el área de comunicación interna se debe informar, motivar y formar. Es un poco como este triángulo que creo que es importante:

1. Dentro de informar: hay una serie de canales. Ya nos dice que tiene que existir canales de comunicación. Por supuesto es más descendente, unidireccional. Porque si o si hay que instruir, hay que marcar protocolos e informar sobre los procesos. Entonces la información forma parte de todas esas funciones, pero no es la única. En situaciones como la que hemos vivido nos muestra que informar no es suficiente y que solo establecer canales unidireccionales de arriba a abajo no es suficiente.
2. Motivar, ahí se engloban subjetivos. Primero porque para motivar hay que escuchar y mantener una escucha y dialogo importante. Por eso aquí los canales transversales más horizontales y más de abajo a arriba son más importantes. Si no hacemos esto, si no escuchamos y solo informamos y no motivamos tenemos un problema. Para poder motivar tenemos que escuchar y conocer cuáles son las necesidades de nuestros públicos internos, las expectativas de la empresa. Muchas veces como comunicadores también tenemos que alinear los objetivos empresariales ya sea con la función más de reputación o de generar *engagement* o de reforzar la cultura organizacional. Todo esto está genial, pero necesitamos

tener unos canales que nos permitan conocer cuáles son los objetivos de nuestros trabajadores y las necesidades. A veces hay conflictos cuando los objetivos empresariales van por un lado distinto de los objetivos personales. Hay que saberlos y conocerlos, entonces hay que establecer canales de escucha activa y poder motivar. Está genial lo de los libros y lo de los profesionales dicen de conseguir que el empleado sea un embajador de la marca, pero qué haces para conseguirlo. ¿Estás escuchando? Porque con solo informar o con explicarles lo que a ti te gustaría que fuera no es suficiente. Todo se basa en la confianza y el empleado tiene que sentirse que es escuchado, tiene que sentir que hay compromiso y saber que efectivamente su manera de reflexionar o pensar tiene que formar parte de todo en general y de toda la actividad. Por lo tanto, es necesario escuchar para motivar y para que sean embajadores de la marca y que se sientan reconocidos por la compañía

3. Es muy importante el formar. En el sentido de que los trabajadores nos traen el talento y ese *know how* que hace que una empresa sea más eficiente y eficaz. Ese talento necesita formación y actualización y para eso también la comunicación interna es pieza fundamental para que se sepa y para que los empleados conozcan los talleres, formación y puedan crecer profesionalmente dentro de la compañía. Yo creo que esto también lo vinculo mucho con RRHH cuando se elaboran esta serie de talleres para formar a estas personas en esos puestos de trabajo y que crezcan y que obviamente esto reporte a la empresa. Mayor innovación, creatividad y desarrollo.

¿Entonces, entiendo que es recomendable que comunicación interna trabaje y se coordine con otros departamentos?

Totalmente. Es que la comunicación en si, tal y como se entiende hoy en la empresa requiere de la coordinación con todos los departamentos. Por eso es importante para que esto se pueda dar, es importante que dirección de comunicación sea staff y esté por encima. No es una cuestión de tener un cargo superior, sino de que si queremos que la comunicación sea transversal y sea como un sistema nervioso que llega a todos los rincones de la organización debe estar por encima. Porque también por encima el dircom o conoce muy bien cuáles son los planes estratégicos, los objetivos corporativos, qué es lo que tenemos que transmitir y cuál es el propósito de la organización. Digamos que estas figuras como el dircom necesitan empaparse de todas estas cuestiones para que luego puedan diluirse y llegar a todos los rincones.

Si el departamento de comunicación está a la misma altura que otros departamentos, puede ocurrir porque para algo trabajamos por equipos, pero ya estamos en otro lugar. Porque no deja de ser otro silo igual que lo es logística o marketing. Desde arriba, desde

esa visión más holística es desde donde se consigue que se deshagan todos los mensajes y que diluyan y lleguen a todos los rincones.

Ahora, más centrados en tema pandemia, ¿en términos generales como deberían haber adaptado las empresas la comunicación interna con la llegada del COVID?

Como ya llevamos unos meses de experiencia y ya se ha podido ver en algunos informes que se han ido elaborando, ya te están diciendo que la comunicación interna y te lo digo tal cual, ha sido clave. Ha sido clave durante los meses de pandemia y en este año que llevamos. Ha pasado de ser un área importante, ya no era técnica, era un área estratégica para la compañía, pero es que ahora ha pasado de ser necesaria a ser prioritaria y se ha convertido en un área que ha movilizado todos los discursos y todas las acciones que se han llevado a cabo en la organización. Por lo tanto, en épocas de pandemia la comunicación interna es clave, ha sido clave y después en la época post pandemia yo creo que ha hecho que muchos Directores generales y líderes tomen conciencia de la importancia de la comunicación interna.

Al igual que ya lo tomaba a nivel de comunicación global, la interna siempre comparada con otro tipo de comunicaciones, la interna ha sido como la hermana pequeña, que sabíamos que era importante, pero claro, ahora que se ha tenido que informar sobre todo a los empleados de cuál era la situación de la empresa, de la relación que había con el resto de *stakeholders* y cuál era el objetivo de la organización, pues esta información sobre cuáles son las precauciones y medidas preventivas ha sido clave. También para mantener a los equipos unidos y no desmotivarlos y mantenerlos ahí. Han tirado mucho del área de comunicación interna como promotores de qué podemos hacer con estos trabajadores para que no sientan que están solos. Esto es importantísimo, trabajar toda la parte emocional, por eso se han establecido muchos canales para que viesan los empleados que la empresa estaba con ellos, aunque fuera a distancia. Y sobre todo muy importante toda esta transformación digital donde ya estábamos y donde las empresas ya estaban metidas en ella, pero se ha acelerado. Entonces ha sido importantísimo también toda la formación que se ha tenido que hacer a la vez que íbamos aprendiendo. Íbamos aprendiendo a la vez que íbamos haciendo. Este tipo de acciones también se han llevado a cabo desde comunicación interna. Entonces estás abordando un área que ahora en pandemia ha sido clave. Igual que posiblemente también lo han sido otras como tipo operaciones que en muchas organizaciones que han derivado su actividad para ayudar y aportar algo básico como mascarillas.

Eso también ha sido muy interesante, ver cómo ha cambiado la actividad de algunas empresas para poder dar soporte a todas las personas, no solo cambiando la operación, sino dando soporte. Es vital y ha sido vital.

Por lo tanto, podemos decir que, en este tiempo, la importancia que se ha dado a los públicos internos es primordial, ¿no?

Totalmente. Es más, el público interno se ha convertido en el stakeholder principal de la compañía. Antes fíjate lo que te digo, antes que los clientes. Normalmente tú ya sabes que cuando haces un mapeo de *stakeholders* desde un punto de vista de comunicación tienes como 3 o 4 *stakeholders* principales: clientes, porque compran los productos, proveedores, necesitamos trabajar esa relación porque mantienen o nos dan la posibilidad de fabricar, público interno porque hacemos que se sientan parte de la empresa, administración pública y medios de comunicación. Pues te puedo decir, no sabría decirte en épocas del día a día normal, seguramente los consumidores seguirán siendo los primeros, pero en época de pandemia han sido los públicos internos y con todas las empresas que yo he hablado, Directores de comunicación que yo he hablado, los han puesto de *stakeholders* principales.

En momentos de crisis a las personas hay que ponerlas en el centro, independientemente de donde estén, ya sean clientes, sociedad...pero en este caso los empleados lo necesitaban más que nunca y necesitaban que en esos momentos la empresa los cuidara y se sintieran parte de la organización. Claro, esto para las grandes empresas donde no ha habido ERTE está genial. Pero en las pymes donde si o si pues muchos comercios se han ido a sus casas durante un tiempo, lo que funciona muy bien en las grandes empresas, no funciona tanto en las pymes. Aun así, aunque haya sido comunicación interna informal se ha tratado de que estos empleados supieran que en cuanto se pudiera reactivar la actividad se contaba con ellos. Pero bueno, esta es la parte que a todos nos gusta ver y leer, pero claro hay otra parte que no conocemos tanto, un tejido empresarial formado por pymes que ellos son realmente los que han sufrido. Es como siempre, en estas pymes no hay ni Directores de comunicación y este trabajo seguramente lo haya hecho el propio jefe.

Por cierto, un tema muy interesante en comunicación interna es el liderazgo que se ha visto y se ha percibido por parte de los jefes. Conocíamos a los jefes y sabíamos que estaba ahí, pero es verdad que han tenido un papel primordial en la gestión del Covid. Esto también ha servido porque no se puede ser líder sin comunicar. Liderazgo y comunicación van de la mano. Por lo tanto, esta situación en la que el líder se ha visto más y se ha mostrado más y ha sido guiada por expertas en comunicación y él ha tomado conciencia de la importancia de la comunicación en la organización en este momento.

Si entrásemos a hablar de los canales, lo hemos comentado, la motivación y la información, es muy importante transmitir los mensajes de forma descendente, ¿pero ¿cómo deben potenciar de forma ascendente que exista este feedback?

Es importantísimo y más en este momento. En momentos de crisis las personas van en primer lugar, esto es una crisis global que nada tiene que ver con las crisis creadas por la propia organización porque a lo mejor ha tenido mala práctica. En estos momentos, está claro que los canales descendentes deben funcionar. Nos encanta decir que hay que establecer canales donde se fomente el diálogo y la escucha activa. Vale sí, pero no significa que dejemos de utilizar los canales descendentes. Eso es importantísimo porque lo que uno quiere como trabajador es saber qué va a pasar con su trabajo, saber qué tiene que hacer. Entonces las instrucciones y lo que te dedica antes es fundamental.

Ahora bien, necesitamos en estos momentos decir y expresar como nos sentimos y saber si puedo contribuir en algún proceso para mejorarlo. Entonces, tipo de canales, aquí están los canales que a mí me permitan interactuar con mis superiores o con mis colegas, por lo tanto, hablamos de algo tan básico como el mail, como los mensajes o los softwares que nos permiten mensajería instantánea todo lo que es trabajo colaborativo como puede ser lo que estamos haciendo en Teams, todo lo que es Google, Microsoft que nos permite trabajar en nube. Ha sido importantísimo. Las redes sociales, también las empresas aquí tienen un poco de cosa porque saben que han perdido el control absoluto, y más en una red social, que ha perdido el control del discurso, pero si se trabajan bien las redes sociales tú puedes hacer que tus trabajadores generen también reputación positiva y para ello tienes que establecer protocolos y explicar cómo utilizar estas redes sociales, pero dando libertad, que es absoluta y necesaria.

Entonces fomentar redes sociales, Intranet, que sea el discurso persona a persona es importantísimo. También se convierte como en una herramienta que permite como tú decías esa ascendencia.

Todo lo que sea establecer alguna herramienta que sea similar al buzón de sugerencias, pero no usado como algo físico, sino que haya alguna web o link donde puedas decir que te parecen algunas cosas o que te gustaría mejorar. Todo esto y la transformación digital nos permiten establecer herramientas que nos facilitan muchísimo este tipo de comunicación ascendente, transversal y horizontal.

Ahora más que nunca es necesario este binomio de descendente-ascendente.

Hemos comentado ahora los soportes, me comentas la Intranet, mail...cuáles serían los más ideales. ¿Si tuviésemos que establecer un ideal tanto de comunicación descendente como ascendente, cuál sería?

Pues yo tal como veo la situación actual de pandemia, pudiendo hacer una revisión y también pensando en lo que se venía trabajando antes de pandemia está claro que a nivel interno es importante el tener todo lo que es digital: mail, para que fluya la comunicación con todos los puestos, mandos y personal. Es importante el mailing, que reciba un boletín

online de todas las cosas que hace la compañía, como un canal más informativo, pero que es muy interesante saberlo. Lo que pasa que a veces se bombardea con mucha información y es algo que hay que trabajar. No es cuestión de sobrecargar de información. Puedes masificarlo, pero cuando quieres influir para que esa persona hable bien de la empresa y la conozca bien, hay que personalizar los contenidos, porque no a todo el mundo le interesa lo mismo. Mensajería instantánea más que nunca, software que nos permita trabajo colaborativo, no podemos dejar a un lado los canales que tenemos en las oficinas como televisiones que nos dan información sobre lo que ocurre y luego eventos y generación de eventos. Las reuniones por supuesto, siguen siendo importantes ya sean presenciales o a través de videoconferencias para que nos ayuden a interactuar entre nosotros y a conocernos. Que sean canales más humanos y que nos ayuden a generar sinergias interpersonales.

Entonces, siempre las básicas y la revista interna, también funciona, no deja de ser un canal descendente, pero puedes hacer todo lo posible para interactuar con tus empleados para que formen parte de este canal. Aunque sea de difusión, que se nutra del contenido y las historias de los empleados.

La Intranet que parece también que es un canal descendente también puede hacer participar y generar contenido. Yo creo que a grandes rasgos estos son los canales: mail, boletines donde se pueda incrustar la revista, mensaje instantáneo, colaborativo, redes internas...yo creo que es esto.

Perfecto, si hablamos de la situación actual y de que las empresas han tenido que pasar al teletrabajo, ¿cómo es recomendable gestionar esta nueva forma de trabajo de una forma rápida?

A ver, la recomendación aquí es que hay varios puntos importantes a trabajar a nivel de capacidades:

1. La paciencia. Y te lo digo así, todos hemos sido nuevos y todos conocíamos las herramientas, pero hay personas que no las conocían, por lo tanto, es importante la comprensión y la paciencia con los trabajadores y la nuestra para aprender el software. Tenemos suerte de que es fácil e intuitivo. Pero hay que cultivarlo.
2. La flexibilidad. El que si tengo que organizar una videoconferencia y tengo problemas técnicos pues me perdonen, pero que lo estoy intentando solventar. Por lo tanto, ser flexibles y hay personas que al principio les costaba entrar en esta dinámica y yo creo que es prioridad.
3. Y hablando de flexibilidad, tenemos que aprender sobre la marcha porque parece que tenemos que estar conectados a todas horas y tenemos que estar disponibles. Yo creo que tenemos que aprender y que está pendiente es establecer los protocolos, cuando podemos conectarnos, cuando no. No podemos hacer que

parezca que el teletrabajo permita la conciliación familiar, pero todavía no está resuelto del todo. Porque sé de casos que estamos todavía conectados a las 7 de la tarde cuando a mí esto antes no me pasaba. Por lo tanto, es importante empezar desde la empresa y desde comunicación interna en esta necesidad. Aunque ahora estemos en casa y esto se está fomentando, saber que debemos tener unas horas para trabajar y unas para vivir.

Es importante todo esto, procurar tener paciencia y flexibilidad en todos los ámbitos y también la formación. Eso es importante y para eso está la empresa. Si nos tiene que formar o dar claves para trabajar algún software concreto que nos permita trabajar de manera colaborativa, pues a lo mejor en una sesión de dos horas ya lo tienes. Pero es importante, tú me tienes que dar herramientas. Todos usamos nuestros propios ordenadores, en mi caso yo tengo, pero a lo mejor una persona no tiene, por lo tanto, también hay que proveerlos de los aparatos técnicos.

Entonces, bienvenida la videoconferencia, el teletrabajo, pero con unas mínimas garantías técnicas y de hacer y procedimiento. Y esto sí o sí, le toca a la empresa el fomentarlo y el llevarlos a cabo.

¿Y consideras también que desde comunicación interna se debe profundizar en el sentimiento y emociones de los trabajadores para esta nueva gestión del cambio?

Totalmente. Porque si antes ya muchas veces nos llevábamos nuestros problemas personales al trabajo, ahora digamos que estamos en nuestra zona. Estamos en nuestra zona íntima y trabajando desde casa y desde aquí sabemos que aquí hay factores que a lo mejor en la empresa no se veían, pero que formaban parte de la persona. Y ahora se ven.

Vamos hacia un mundo y una era a la que le llaman el propósito de las organizaciones. Es un propósito basado en las personas y tratamos de ir un poco más hacia la humanización, no solo hacia el aprendizaje sino también las empresas. Aunque venga toda esta carga digital, el internet de las cosas, está muy bien, pero el internet de las cosas se mueve porque seguimos siendo personas y necesitamos del internet para poder seguir moviendo este mundo.

Por lo tanto, es importantísimo trabajar este aspecto emocional y ahora más que antes porque realmente hemos vivido angustia, incertidumbre y estas capacidades de resiliencia, de adaptación, de aguantar...bueno hay que trabajarlas para ello están los psicólogos, los terapeutas, los coaches, son necesarios para tener un equilibrio emocional y físico. Salud física, salud mental, nutrición, porque es importante para poder rendir en el trabajo. Así que a nivel emocional para mí es la clave, también tiene que haber esta formación y talleres.

¿Si pasamos al plan de comunicación interna, es necesario que las empresas dispongan de un plan específicamente interno?

Claro que es necesario, si se tiene la posibilidad de hacerlo. Pero si no podemos establecer un plan de comunicación interna porque no tenemos los recursos y el tiempo, por lo menos que forme parte esta área del gran Plan Estratégico de Comunicación. Es necesario si se tienen los recursos necesarios porque eso significa que se ahondará más, que ese incidirá más en esa área. Por lo tanto, si se puede sí que sea necesario.

Y si no se puede, es necesario que por lo menos algunas estrategias o acciones formen parte del plan estratégico global. Esta área ya no se puede abandonar, aquellas empresas pyme que todavía tienen una comunicación muy marcada por el marketing o lo comercial van haciendo. Pero saben que tarde o temprano van a tener que establecer acciones y estrategias para poder generar un engagement y que sus empleados tengan un engagement con la empresa. Así se evitarán muchos problemas y conflictos.

A la vista está que a veces hasta con un WhatsApp hay problemas de comunicación de ese mensaje. Por ejemplo, es importante el *face to face*, aunque sea por videollamada. El tema de la mascarilla nos ha limitado mucho la comunicación porque es importante también los gestos que nos dan mucha información sobre la persona, los silencios, todo...

¿Y teniendo en cuenta este plan de comunicación, es recomendable que se adapte a raíz de la pandemia?

Ya no es un tema de pandemia, sino de que en función de lo que dure el plan, como estamos en profunda transformación y se generan cambios, siempre hay que adaptarlo y siempre hay algo a mejorar o a potenciar. Independientemente de la pandemia, todos los planes requieren de actualización porque el contexto de hoy no es el mismo de hace un mes, tres o hace un año. Por lo tanto, es importantísimo que siempre haya una actualización del plan de comunicación interna.

Con la pandemia son tantos los aprendizajes y las situaciones que se han vivido que seguramente esto va a repercutir en la creación de nuevas acciones de comunicación interna. No significa que haya que prescindir de las que funcionan, esas deben continuar, pero a lo mejor hay otras que el año pasado no las teníamos en el plan y este año con toda la transformación digital que hemos vivido y ese teletrabajo, hay necesidades que antes no había. Por lo tanto, si o si habrá que tocarlo. Si ya de por sí se toca cada año imagínate este con todos los aprendizajes que nos ha traído esta pandemia.

¿Y en cuanto al plan de crisis, es recomendable que las empresas dispongan de un plan de comunicación de crisis?

La pregunta del millón...claro que es recomendable, el problema es que el 99% de las empresas no lo tienen. Aunque solo sea un manual de comunicación que nos permita establecer diferentes escenarios que podamos prever, trabajar en plantillas que nos ayuden a confeccionar luego algunos mensajes. Claro que es necesario. Es importantísimo. ¿Pero cuándo toman conciencia las empresas de esta situación? Cuando realmente atraviesan una crisis.

Conozco muchos casos, porque como soy experta en esta gestión de comunicación de crisis, que las empresas y empresas multinacionales, porque las pymes no tienen plan de comunicación de crisis, aunque deberían. Se dan cuenta de que efectivamente si hubiera previsto algunos escenarios pues la crisis, no sé si se hubiera resuelto mejor o no, pero sí que hubiese tomado otra deriva.

Aquí es importante la formación, el reciclaje, el estar asesorado por agencias o hacer muchos talleres porque te hacen tomar conciencia de situaciones que tu hasta el momento no pensabas que te podían ocurrir. Y les han ocurrido a empresas de tu sector, o no de tu sector y es y puede acabar ocurriendo a ti, entonces conocer las diferentes estrategias que se pueden dar también es muy importante.

El que te capaciten y por eso es importante el tema de simulacros y seminarios va muy bien porque te ayudan a tomar conciencia de como debes afrontar una crisis. Sabes que tienes que dar una respuesta porque los *stakeholders* en redes sociales te están diciendo muchas cosas, pero no puedes aventurarte a lanzar según que mensajes. Tienes que ser empático, saber cuáles son los *stakeholders* principales. Primero van las personas, si hay víctimas o personas que su salud y seguridad se han visto afectadas hay que primero atajar este problema. Entonces estas herramientas te las dan las personas que saben y que son expertas.

Entonces, claro que es importante. Y en comunicación interna hay un vínculo que es muy interesante, porque muchos de los conflictos empresariales que se dan es porque no se ha fomentado una comunicación interna sana y no se han sabido transmitir bien los valores de la cultura organizacional. Y segundo, porque a lo mejor se pensaban que con los gabinetes jurídicos ya se solucionaba y no. Muchas cosas no dependen solo de poder llevarte a los tribunales, hay muchos conflictos que requieren de gestión de emociones y es importante profundizar en ello.

¿Si tuviésemos que destacar alguna estrategia en comunicación interna en materia de crisis, que deberían contemplar las empresas?

Bueno, obviamente cada crisis es un mundo así que establecer una estrategia ideal solo se sabe cuándo se llega. Pero hay cosas importantísimas en crisis:

La proactividad. Si eres proactivo te vas a ahorrar muchas crisis. Si evitas rumores y estás comunicando, y lo evitas dando información y siendo transparente, sinceros y humildes. Si como empresa se han equivocado, confesarlo. Ser responsable, ser consecuente. Si la empresa no ha tenido la culpa y se arrojan datos, niégalo. No calles. Dicen que el silencio no es rentable, a veces puede ser que lo sea, pero puede generar que un rumor se haga más grande. Entonces es importante negarlo. En el fondo, en la comunicación en las empresas no deja de ser un símil a la comunicación entre personas. Por lo tanto, tienes que ser empático y ponerte en el lugar de esas personas que están recibiendo una serie de mensajes. Yo creo que es muy importante el ser proactivo porque te va a evitar muchos conflictos. Si nos equivocamos decirlo, que a lo mejor tardan en perdonarnos, pero decirlo. A veces hay que dar malas noticias y ser directos, a veces hay que despedir a las personas, hay que explicar los motivos, aunque no estén de acuerdo contigo. Si eres directo y explicas las cosas como son, problemas puede haber, pero al menos estás siendo honesto. Y la humildad es muy importante en comunicación de crisis. A veces la empresa se cree que va a poder con todos los vínculos, pero el control de la comunicación en una crisis está perdido, por lo tanto, más que nunca se necesitan de empresas transparentes, sinceras, humildes, que nos hablen de tú a tú, que nos escuchen...

Si hablásemos en materia de RSC, normalmente las empresas proyectan mucho hacia el exterior. ¿Pero, en materia de públicos internos que medidas deberían tomar desde la empresa para ser socialmente responsables?

Se pueden tomar muchísimas y se están tomando. El stakeholder público para la empresa desde un punto de vista de RSC es vital. Posiblemente forme parte de los 5 públicos principales en materia de RSC como son proveedores, clientes, comunidad local, sociedad en general...los trabajadores se han convertido en materias de RSC en públicos clave y con ellos se pueden hacer muchísimas cosas. Para generar ese engagement y esa motivación, se pueden crear iniciativas de voluntariado. Que la empresa coja tiempo y vaya a formar y a dar información a familias vulnerables sobre como interactuar o relacionarse con la empresa, que hagan un voluntariado, aunque a ti como empresa no esté relacionada, pero como persona si, como por ejemplo ayudar a fundaciones. Hay mucho voluntariado y es algo que se está trabajando mucho desde las empresas.

Ya se hacía antes incluso de cuando se hablaba de RSC, pero ahora más que nunca el voluntariado es vital.

Luego, no solo es lo que puede hacer el empleado con su tiempo, sino que puede hacer la empresa por el empleado. Conciliación, todo lo que tiene que ver con perspectiva de género. Seguimos con la lacra en la que hay mujeres con techo de cristal y no llegan a asumir puestos de altos mandos, pues crear unas políticas que ayuden a fomentar esta cuestión. Días importantes del mundo, como puede ser el de la mujer, el de la salud. Hacer

que los empleados formen parte de estos días y que generen contenido y conocimiento también porque es la manera de poder generar ese engagement y de alinear los objetivos empresariales con los objetivos propios de los empleados. Ya se apara reforzar el compromiso, generar reputación...pero hay muchas cosas que se pueden hacer. Luego, salarios mínimos, no puedes promover actividades a nivel social muy interesantes que te dan visibilidad y luego saber que tienes a proveedores que están utilizando mano de obra barata.

Entonces, estas cuestiones de estructura hay que trabajarlas a nivel de RSC y luego genera eventos para que se sientan importantes, para que estén en contacto con la naturaleza y trabajando en equipo.

Fomenta la nutrición sana, la dieta sana, si tienes comedores en las oficinas trata de reducir el plástico...todas estas cuestiones que a nivel social nos están llegando pues también aplicado a nivel interno, porque no dejamos de ser una mini comunidad.

En relación con esto que estábamos comentando y que hemos venido comentando durante toda la entrevista, los intangibles sobre todo la cultura y los valores, ¿debe haber un refuerzo a raíz de la llegada de la pandemia?

Antes de la pandemia esto ya era uno de los grandes objetivos o retos a reforzar. Pero todavía había cosas que hacer. Con la pandemia se ha demostrado y se demuestra cada vez más que es necesario el trabajar en estas cuestiones. Por eso todo esto que te decía que comunicación interna es el área ideal para trabajar estas cuestiones. Trabajar la cultura organizacional, los objetivos empresariales alinearlos con los de los trabajadores.

Luego, realmente, dar a conocer realmente qué es la empresa, cuál es su identidad. Si quieres que tus trabajadores que son puntos de contacto con los clientes, si quieres que eso sea positivo, forma a tus trabajadores y explícales cómo deben hacer las cosas y tráetelos a tu terreno y deja que aporten sus comentarios y sus mejoras sobre los procesos. Escúchalos.

Todas estas cuestiones y sobre todo después de la pandemia van a sufrir un despegue y una aceleración bastante importante porque se ha visto. Y hasta que el líder no lo ve y no es consciente no se le da la relevancia que tiene. Y la pandemia es la crisis que genera oportunidad, como sabes, y para nosotros y para la comunicación interna nos ha venido de lujo, a pesar de todos los problemas que tiene cada uno.

Pero a la comunicación como profesión le ha venido...de lujo. Ya pasa que las empresas cuando pasan sus propias crisis toman relevancia la comunicación pues ya ni te digo esto a nivel de crisis mundial.

Bueno esto ya era una pregunta a modo de conclusión, aunque ya hemos ido abordándola, ¿pero es la comunicación interna una herramienta imprescindible para la gestión de la pandemia?

Ha sido posiblemente y de todas las áreas de comunicación ha sido esta vez el área clave para la pandemia. Y para la empresa.