

**194**

**La Comunicación Interna**

Una herramienta al servicio de las organizaciones

Estudio realizado por: Juan José Trani Moreno  
Tutor: María Belén Prendes Nicieza

**Tesis del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2014/2015

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de DAS Internacional



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## Presentación y agradecimientos

En primer lugar me gustaría agradecer a **Grupo Catalana Occidente** por la oportunidad que me han dado de cursar el Master y por la política de apostar fuerte por la formación de sus empleados.

En segundo lugar agradecer a la Dirección del Master y a los profesores del mismo, por aportar su conocimiento y experiencias al servicio del alumnado. Asimismo, agradecer a mi tutora Belen, por aceptar ser la tutora de mi tesis.

También, por supuesto, acordarme de mis compañeros. Estoy contento de haber compartido esta experiencia con vosotros. Gracias por aportarme y enseñarme, tanto en lo personal como en lo profesional.

Y para finalizar un recuerdo y un agradecimiento eterno para los que siempre están y sé que nunca fallaran. Gracias a Lidia, a mis padres, a mi hermana Ana y a Dana.



## Resumen

El objetivo de la tesis es mostrar la evolución de la Comunicación Interna en las organizaciones, desde su enfoque inicial histórico con unos objetivos y propósitos más informativos, hasta la situación actual de la Comunicación Interna en las organizaciones españolas.

La Comunicación Interna se ha convertido en una herramienta clave para las organizaciones y va ligada directamente a las estrategias empresariales y a la obtención de los objetivos marcados por las empresas.

El presente estudio, además, pretende mostrar a través de estudios y casos reales, la realidad de la comunicación interna en la actualidad en las organizaciones españolas, así como la opinión sobre la misma que tienen los propios empleados, y algunos casos de éxito de Comunicación Interna en el Sector Asegurador.

## Resum

L'objectiu de la tesis es mostrar l'evolució de la Comunicació Interna a les organitzacions, des de el seu enfocament inicial històric amb uns objectius i propòsits més informatius, fins la situació actual de la Comunicació Interna a les organitzacions espanyoles.

La Comunicació Interna s'ha convertit en una eina clau per les organitzacions i va lligada directament a les estratègies empresarials i a l'obtenció dels objectius marcats per les empreses.

El present estudi, a més, pretén mostrar a traves de estudis i casos reals, la realitat de la Comunicació Interna en la actualitat a les organitzacions espanyoles, així com l'opinió sobre la mateixa que tenen els propis empleats, i alguns casos d'èxits de Comunicació Interna en el Sector Assegurador.

## Summary

The aim of the thesis is to show the evolution of Internal Communication in the organizations, from its initial historical approach, with more informative objectives and purposes, to its current situation in the Spanish organizations.

Internal Communication has become a key tool for organizations and it is directly linked to the business strategies and to the achievement of the targets set by the companies.

This study also aims to show, through real cases and studies, the present reality of Internal Communication in the Spanish organizations, the employees' opinion on it and some successful examples of Internal Communication in the Insurance Industry.



# Índice

1. Introducción.....	9
1.1 Presentación del estudio.....	9
1.2 Metodología.....	9
2. Introducción a la Comunicación.....	11
2.1. Concepto de Comunicación, elementos y barreras.....	11
2.2. Formas de Comunicación.....	13
2.3. Funciones de la Comunicación.....	15
2.4. Información y Comunicación.....	16
3. Comunicación Interna.....	17
3.1. Concepto de Comunicación Interna.....	17
3.2. Historia de la Comunicación interna.....	18
3.3. Contexto Histórico.....	21
3.4. Tipos de Comunicación interna.....	24
4. Funciones, Objetivos y Valor de la Comunicación Interna.....	31
4.1. Funciones y objetivos de la Comunicación Interna.....	31
4.2. Valor de la Comunicación Interna.....	32
4.3. La Comunicación Interna en situaciones difíciles.....	34
5. Instrumentos y Medios para la Comunicación Interna.....	37
5.1. Medios Clásicos.....	37
5.2. Nuevos Medios.....	41
5.3. Herramientas 2.0.....	44
6. Planificación de la Comunicación interna.....	49
6.1. Plan de Comunicación Interna.....	49
6.2. Fases para desarrollar el Plan de Comunicación.....	50
7. La comunicación interna en las organizaciones españolas. ....	53
7.1. Estudio de la Comunicación Interna antes de las Redes Sociales Social Media y el Entorno Digital.....	53
7.2. Estudio de la Comunicación Interna tras la aparición de las Redes Sociales Social Media y el Entorno Digital.....	61
7.3. Casos de éxito en el Sector Asegurador.....	71
8. La Comunicación interna vista por los trabajadores.....	81
9. Conclusiones.....	89
10. Bibliografía.....	91





# La Comunicación interna

## Una herramienta al servicio de las organizaciones

### 1. Introducción

#### 1.1. Presentación del estudio

La Comunicación Interna siempre ha existido en las organizaciones, de hecho la comunicación entre sus miembros siempre ha sido una parte fundamental para el funcionamiento y éxito de cualquier empresa.

Sin embargo ante la creciente complejidad que han ido adquiriendo las organizaciones con el paso del tiempo, la comunicación interna se ha convertido en una herramienta clave y muy importante para las organizaciones, y va ligada estrechamente tanto a las estrategias y objetivos de las organizaciones, como a la consecución de los mismos, y por lo tanto, al éxito de cualquier organización.

El presente estudio tiene como **objetivo** mostrar la evolución que ha tenido la Comunicación Interna en las organizaciones, tanto en las herramientas utilizadas como en el papel que la propia comunicación interna ha desempeñado en las organizaciones.

También se pretende mostrar, qué funciones, objetivos y valores aporta la Comunicación Interna a las organizaciones y como se debe planificar para que su implantación en las empresas sea un éxito.

Por último, y a través de estudios y casos reales, se pretende mostrar la realidad de la Comunicación Interna en las organizaciones españolas, como ha evolucionado, sobretudo, a raíz de la aparición de las nuevas tecnologías y algunos casos reales de éxito del sector asegurador. Asimismo, pretendemos mostrar el punto de vista que tienen los trabajadores respecto a la Comunicación Interna que tienen en sus organizaciones.

#### 1.2. Metodología

Para obtener los objetivos marcados en el presente estudio, la tesis ha sido estructurada en los siguientes nueve capítulos:

1. El primer capítulo contiene la presentación del estudio y la metodología empleada.

2. El segundo capítulo contiene la introducción teórica al concepto de comunicación, sus diferentes formas y funciones.
3. En el tercer capítulo se introduce el concepto de Comunicación Interna, sus tipos y se realiza una explicación sobre su evolución histórica.
4. En el cuarto capítulo se explica detalladamente las funciones y objetivos de la Comunicación Interna y el valor que aporta a las organizaciones.
5. El quinto capítulo está dedicado a las herramientas que se utilizan en la Comunicación Interna tanto en sus inicios como en la actualidad.
6. El sexto capítulo está dedicado a la planificación de la Comunicación Interna y a las diferentes fases que deben seguir las organizaciones para la elaboración de un plan de Comunicación.
7. El séptimo capítulo, de orientación práctica, analiza la Comunicación Interna en las Organizaciones españolas antes y después de la aparición de las Redes Sociales y el Entorno Digital, a través de estudios facilitados por el Observatorio de Comunicación Interna. Además, se presentan casos reales de éxito de planes de comunicación interna en el Sector Asegurador.
8. En el octavo capítulo se analiza la Comunicación Interna vista por los propios trabajadores a través de un estudio realizado por la compañía Estudio de Comunicación.
9. En el noveno y último capítulo se hace referencia a las conclusiones extraídas con la realización de la tesis.

## 2. Introducción a la Comunicación

### 2.1. Concepto de Comunicación, elementos y barreras

Llamamos **comunicación** al proceso dinámico por el cual se transmiten e intercambian mensajes e informaciones entre un emisor y un receptor, a través de un canal determinado y a partir de un código común.

Los **elementos** clave que participan y posibilitan la comunicación son:

- **Emisor:** Aquél que transmite el mensaje. Debe tener claro qué se quiere comunicar.
- **Receptor:** Destinatario/s de la información emitida por el emisor.
- **Mensaje:** La propia información que el emisor transmite al receptor. Debe ser coherente, interesante, convincente y adaptado al receptor.
- **Código:** Conjunto o sistema de signos que el emisor utiliza para codificar el mensaje.
- **Canal:** Es el medio a través del cual se transmite el mensaje.
- **Contexto:** Conjunto de circunstancias que existen en el momento de la Comunicación. Es importante a la hora de interpretar correctamente el mensaje.

Cuadro 1. Elementos de la Comunicación



Fuente: Apuntes para Estudiar

La conjugación de estos elementos, tiene como objetivo alcanzar una comunicación efectiva, sin embargo, pueden aparecer **barreras** que impidan que el mensaje se interprete correctamente por parte del receptor.

Las barreras de la comunicación son las siguientes:

- **Físicas:** Son las circunstancias que se presentan en el entorno y que impiden una buena comunicación.
- **Personales o psicológicas:** Representan la situación psicológica particular del emisor o del receptor. (Diferencias socioculturales y emocionales).
- **Semánticas:** Surgen debido a limitaciones en los símbolos de la comunicación o a una incorrecta interpretación de los mismos.

Todas estas barreras comunicacionales, pueden producir una serie de consecuencias como:

- **Distorsión:** Produce alteración del mensaje.
- **Omisión:** Produce la pérdida del mensaje.
- **Adelanto o Retraso:** Produce inadecuación en el tiempo.
- **Sobresaturación:** Produce exceso de información.
- **No aceptación:** Provoca que el mensaje sea rehusado.

## **2.2. Formas de Comunicación**

Existen muchas formas de comunicación que podemos englobar en dos grandes apartados, la comunicación verbal y la comunicación No verbal.

### **Comunicación Verbal**

Está conformada por la palabra que transmite un mensaje, es la más utilizada ya que es la más fácil de ser comprendida.

Puede ser de forma oral, que tiene como ventajas que es la más rápida, eficaz, existe retroalimentación y es la más entendible. (Es más difícil que se llegue a interpretar mal como en la no verbal).

Para que ésta no sea mal interpretada hay que aprender a hacer un buen uso de las palabras y tener siempre muy presente el contexto de las mismas.

Como desventajas principales, nos encontramos que en la comunicación oral se pierden detalles, se olvida el mensaje y para que sea eficaz, debe existir acuerdo entre emisor y Receptor.

La comunicación verbal también puede ser escrita. Esta forma de comunicación es esencial para comunicar información compleja (Estadísticas o datos), que no se puedan comunicar fácilmente de forma oral. La comunicación escrita también permite que la información sea registrada y se pueda consultar en fechas posteriores, y facilita que pueda llegar a mucha más gente.

De igual manera que ocurre con la comunicación oral, la comunicación escrita puede ser confusa y se puede interpretar de diferente manera.

La comunicación escrita tiene la desventaja principal de que no se recibe respuesta rápida por parte del receptor, a su vez, la comunicación es muy fría y puede resultar impersonal.

### **Comunicación No Verbal**

La comunicación no verbal es el proceso de comunicación mediante gestos, lenguaje corporal, expresiones faciales y contacto visual. Se percibe a través de los sentidos de la vista, tacto y el olfato. Incluye todo tipo de conducta humana, tanto la consciente como la inconsciente, que pueda interpretarse como portadora de información.

La comunicación no verbal sirve de apoyo a la comunicación verbal, e incluso la mayor parte del contenido de la comunicación hablada es no verbal. Cuando hablamos con alguien, solo una pequeña parte de la información que obtenemos de la persona procede de sus palabras. Los investigadores indican que entre el 60 y el 70 % de lo que comunica una persona lo hace a través del lenguaje no verbal. (Gestos, apariencia, postura, mirada).

La comunicación no verbal contribuye a reducir o ampliar el significado del mensaje y, generalmente, cumple un mayor número de funciones que la comunicación verbal, ya que la acompaña, la completa, la modifica o incluso la puede llegar a sustituir.

La comunicación no verbal se clasifica en:

- **Kinésica:** Es aquella basada en el movimiento de las diferentes partes del cuerpo. Incluye:
  1. *Gestos y posturas:* Los gestos transmiten información acerca de nuestro estado de ánimo o expresa una valoración sobre algo.
  2. *Posturas:* Suelen comunicar intensidades emocionales o expresan cual es nuestra predisposición ante algo.
  3. *Ojos:* A través de los ojos se transmite cual es nuestro estado emocional o las intenciones que tenemos sobre algo o alguien.
  4. *Contacto Corporal:* A través de él se transmite una fuerte carga emocional, ya que implica la relación física entre dos o más personas.
  
- **Paraverbal:** Se trata de las características específicas que se utilizan a la hora de realizar la comunicación verbal. No se puede considerar comunicación verbal ya que dependen de circunstancias del emisor, como pueden ser sus emociones o intenciones a la hora de transmitir el mensaje. Esta forma de comunicación incluye:
  1. *Tono de Voz:* Es un factor que relaciona el sentimiento y la expresión que empleamos. Puede ser ascendente (expresa duda, indecisión o interrogación), Descendente (transmite firmeza y confianza) o Mixto (Sugiere ironía y sarcasmo).
  2. *Ritmo:* Es la fluidez verbal con la que comunicamos, es decir, el número de palabras que se dicen por minuto. Si el ritmo es muy

alto puede dificultar la comprensión del mensaje y si el ritmo es muy lento puede provocar aburrimiento.

3. *Volumen*: Es el factor que se relaciona con la intensidad con la que hablamos. Se utiliza para regular, enfatizar o alterar el proceso de comunicación. Un volumen bajo puede indicar timidez o inseguridad, mientras que un volumen alto transmite autoridad o seguridad.
4. *Silencios*: Es el factor que se relaciona con las pausas de la comunicación verbal. Los silencios se pueden interpretar de forma positiva o negativa. Las pausas en la comunicación se pueden utilizar para buscar respuesta por parte del receptor o para enfatizar lo que estamos comunicando.
5. El timbre: Es el registro que permite identificar a una persona de manera inmediata. Existen diferentes grados de timbres (muy bajo, medio-alto, alto o muy alto).

### 2.3. Funciones de la Comunicación

La comunicación cumple con una serie de funciones, de las que destacan principalmente tres tipos:

- **Función informativa:** Está relacionada con la transmisión y recepción de la información. A través de ella, se transmite la cultura, historia, experiencias, hábitos.. etc. Esta función es esencial en el ámbito de la educación.
- **Función Afectiva-Valorativa:** En el proceso de comunicación, el emisor otorga al mensaje la carga afectiva que él desee, pudiendo ser diferente el mensaje en función de la carga afectiva que se le dé. Esta función es importante para la estabilidad emocional de las personas.
- **Función Reguladora:** Determinada por la intención de regular la conducta de las personas respecto a sus semejantes. El éxito de esta función y del acto comunicativo dependerá de la capacidad autoreguladora de la persona

## 2.4. Información y Comunicación

La información y la comunicación son dos conceptos que, de manera habitual, se mezclan o incluso se confunden. Por eso, es de suma importancia diferenciar los dos conceptos.

La comunicación, tal y como ya hemos explicado, se trata del proceso dinámico por el cual se intercambian mensajes e informaciones, a través de un canal determinado y a partir de un código común, un emisor y un receptor.

La información, sin embargo, es un conjunto organizado de datos que constituyen un mensaje.

La principal diferencia entre la información y la comunicación reside en la respuesta del interlocutor, mientras que la información no necesita de una respuesta, en la comunicación para que exista, es imprescindible que se dé (feedback).

Si ceñimos estos dos conceptos al ámbito empresarial, el proceso de comunicación es el que propicia las relaciones entre los integrantes de la empresa, crea expectativas y plantea exigencias. La información es la adquisición de conocimientos que permiten ampliar los que ya se poseen sobre una materia determinada.

El objetivo de la información es transmitir toda la información necesaria para la toma de decisiones, mientras que la comunicación es el proceso en el que a través de sus herramientas se permite la interacción humana entre individuos o grupos.

Se puede decir que la información complementa la comunicación, ya que lo que se comunica es información, mientras que la comunicación va más allá en las relaciones entre los integrantes de una organización, ya que provoca comportamientos, actitudes, respuestas o creación de expectativas.

### Cuadro 2. Características de la Comunicación y la Información



Fuente: Comunicación Oral y Escrita. Universidad Nacional Experimental de la Seguridad



## 3. Comunicación Interna

### 3.1. Concepto de Comunicación interna

Una vez introducido la Comunicación a nivel general en el apartado anterior, pasamos a hablar del tema principal del presente trabajo, la comunicación organizacional o comunicación interna.

La definición clásica o conceptualmente más utilizada, es la que indica que la comunicación interna es la que va **dirigida al cliente interno** de la organización, es decir, **a los equipos de trabajo**.

Sin embargo, bajo esta definición y concepto, se puede entender y se entiende, la comunicación interna bajo diferentes prismas en las organizaciones.

Tanto a nivel teórico como, sobre todo, a nivel práctico, muchas organizaciones entienden la Comunicación interna bajo un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las cosas o noticias que ocurren en la empresa. La definición, en este caso, se acercaría a describir que la Comunicación interna **es contar a la Organización lo que la Organización está haciendo**.

Esta concepción de la comunicación interna no intenta hacer partícipes a los miembros de la empresa, sino que únicamente tiene la intención de transmitirles informaciones. La comunicación o transmisión de la información, en estos casos, es claramente descendente, desde los puestos directivos hacia los puestos que se sitúan más abajo en la organización.

Este concepto de comunicación interna es el que ha dominado durante mucho tiempo, y la gestión propiamente dicha, de la comunicación interna en las empresas se ha dedicado a priorizar los medios informativos (revista de empresa, tablón informativo...etc) por delante, de las cuestiones más personales.

Por otro lado, y bajo un prisma totalmente diferente, podemos entender o se entiende, la Comunicación interna como **contar con la Organización para lo que la Organización está haciendo**.

Esta idea implica un cambio radical sobre lo anterior, ya que la idea central es la participación, hacer partícipes a todos los miembros de la organización sobre lo que la organización hace.

La Comunicación Interna desde esta perspectiva, intenta involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación. El intercambio de información se realiza de forma ascendente, descendente, horizontal y se vuelve bidireccional.

La comunicación Interna implica reconocer la importancia de la comunicación directa y personal entre los miembros de la organización. A partir de esta idea, es fundamental la participación de los empleados en las iniciativas comunicativas y de relación.

La definición sobre el concepto de Comunicación Interna, que mejor puede abarcar esta idea, sería que la Comunicación Interna **es el intercambio de información entre todos los niveles de la Organización.**

### **3.2. Historia de la Comunicación interna**

La Comunicación Interna en las organizaciones siempre ha existido, ya que tal y como lo plantea Paul Watzlawick<sup>1</sup>, es imposible que una empresa no comunique, ya que la comunicación entre sus miembros es fundamental para el funcionamiento y éxito de cualquier organización empresarial.

Lo que ha ido evolucionando a lo largo de la historia, y más concretamente, en la historia reciente, son los procesos de comunicación y el análisis de los mismos, así como la manera de gestionar a las organizaciones y a sus recursos humanos.

Analizando históricamente la evolución de la Comunicación Interna dentro de las organizaciones y el papel que se le otorgaba, podemos observar distintos enfoques y modelos:

#### **Enfoque Clásico**

A principios del siglo XX, y siguiendo el enfoque de Frederick Taylor<sup>2</sup> uno de los grandes teóricos del momento, la comunicación dentro de las organizaciones se limita a difundir la información “hacia abajo” siguiendo la jerarquía establecida.

Las organizaciones se entienden como un sistema cerrado y el trabajo se realiza de forma individual, focalizados en la especialización y el aislamiento. En este contexto, los trabajadores, únicamente, tienen acceso a los datos necesarios para la realización de sus tareas.

---

<sup>1</sup> Paul Watzlawick fue un teórico y psicólogo austríaco nacionalizado estadounidense. Fue uno de los principales autores de la Teoría de la comunicación humana y del Constructivismo radical, y una importante referencia en el campo de la Terapia familiar, Terapia sistémica y, en general, de la Psicoterapia. (Fuente Wikipedia).

<sup>2</sup> Frederick Winslow Taylor fue un ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica. (Fuente Wikipedia).

Por ello, las principales características de la comunicación en las organizaciones, en este periodo son:

- La organización se limita a la comunicación formal y centralizada.
- Tienen como objetivo, la planificación y ejecución de las tareas.
- Es más importante la información que la comunicación.
- No se quiere la comunicación informal.
- La comunicación debe seguir los canales y circuitos definidos por la dirección.
- El conflicto se considera un error de gestión.
- Los cambios se dan a través de la dirección y no de los empleados.

### **Modelos Humanistas**

En oposición a las teóricas clásicas, y surgido en los años 30, aparece la Escuela de Relaciones Humanas.

Siguiendo este enfoque, la organización debe tener en cuenta la condición humana, con el propósito de mantener la cohesión. Se fomenta el trabajo en equipo y el interés de las personas, y aparecen nuevos tipos de procesos organizativos que aportan nuevas perspectivas para la comunicación dentro de las organizaciones.

Incluso se crean “Escuelas motivacionales” para los trabajadores, y se defiende la idea de que un “trabajador feliz es un trabajador más productivo”.

En el enfoque humanista la Comunicación Interna en las organizaciones, se caracteriza por:

- Cambia, radicalmente, la perspectiva de la comunicación dentro de las organizaciones.
- Resalta la importancia de los trabajadores en la comunicación organizacional.
- Tiene como objetivo, facilitar y fomentar la comunicación entre sus miembros.

- La comunicación no es solo funcional, sino también relacional.
- Reconoce la importancia de la comunicación informal.
- La conciencia de la importancia de la comunicación interna empieza a desarrollarse.

### **Teoría de la Contingencia**

Esta corriente, aparece en los años 60, y argumenta que cada situación diferente requiere de diferentes prácticas, por lo que, se pueden utilizar los modelos o enfoques anteriores de manera independiente o combinarlos para manejar diferentes situaciones.

Se establece la comunicación como un elemento esencial en las organizaciones, a través de la cual los trabajadores expresan y comparten la cultura, y a la vez, la crean continuamente.

La función de la comunicación es la de suministrar a los miembros de la organización la información necesaria acerca de su cultura y integrarlos en la misma cultura.

La comunicación es multidireccional, tiene lugar a diferentes niveles y permite la relación entre los diferentes trabajadores.

### **Enfoque Contemporáneo**

Durante los años 90, surge una nueva perspectiva de la comunicación en las organizaciones.

La comunicación es el elemento clave, para la transmisión del conocimiento organizacional. El gran reto es transmitir el conocimiento de manera interna y externa y para todas las direcciones y sentidos de la organización.

El éxito de esta tendencia, tiene como aspecto importante, la explosión de la tecnología. La creación de redes, los sistemas de ordenadores centrales y la fibra óptica crecieron significativamente y se extendió la idea de conectividad, en el contexto de todas las organizaciones.

### 3.3. Contexto Histórico

La gestión profesional de la Comunicación Interna, surge como una función asociada a la estrategia de recursos humanos (gestión participativa y desarrollo del personal) y comienza a desarrollarse en los organigramas de las organizaciones de Estados Unidos y Europa, a finales de la década de los setenta.

Justo Villafañe<sup>3</sup> destaca que la preocupación por la comunicación y la información en el seno de la empresa “una respuesta, en términos del management, a la creciente complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones”.

Este nuevo rol funcional tuvo su aval teórico cuando, académicos y estudiosos de las ciencias empresariales y sociales identificaron las raíces diversas y múltiples de la comunicación interna, las que tendrían su origen en la teoría de la comunicación (comunicación corporativa), la teoría del comportamiento humano, la psicología laboral, la sociología y las relaciones humanas.

En esta primera fase, que se extiende hasta los primeros años de los noventa, la gestión formal se focalizó en difundir información verticalmente de únicamente tres tipos:

- Laboral, que consiste en información sobre condiciones de trabajo y sueldos.
- Operativa, consiste en información sobre lo que se debe hacer y cómo hacerlo.
- Organizacional, consiste en información sobre políticas, normativas, historia y cultura interna.

El objetivo era promover y desarrollar una relación fluida entre las personas y facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la organización.

A mediados de los noventa, las funciones de la comunicación internas comienzan, en muchos casos, a conformar junto a la comunicación externa lo que hoy se conoce como la gestión de comunicaciones corporativas (conjunto de estrategias de comunicaciones internas y externas que se conectan a la estrategia del negocio), y deja de depender departamentalmente de Recursos Humanos.

---

<sup>3</sup> Justo Villafañe es Doctor en Ciencias de la Información por la Universidad Complutense de Madrid (UCM), Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad y profesor de Imagen

En esta etapa ambos ámbitos de la comunicación empresarial se conectaron con la gestión de los denominados activos intangibles estratégicos (imagen, reputación, identidad y cultura corporativa). La gestión se enfocó en la bidireccionalidad de la comunicación en los sentidos descendente y ascendente, y adquirió una vital importancia el concepto del feedback.

Ya no sólo se hablaba de información hacia los empleados sino más bien de comunicación con ellos, lo que generaba percepciones, expectativas y exigencias. La Comunicación Interna adquirió la responsabilidad de motivar y dinamizar la labor de los empleados, y pasó a ser un elemento clave en la formación y mantenimiento de la identidad y cultura corporativa.

En términos de herramientas, aparecieron toda la gama de herramientas digitales (mail, intranet, newsletters y mensajes electrónicos), nuevos formatos audiovisuales (streaming vía Intranet). Además, en términos de acciones, se añadieron programas especiales y reuniones estratégicas.

Durante la primera década del siglo XXI, tanto en Estados Unidos, Europa y Latinoamérica, la comunicación interna camina hacia la consolidación, como disciplina empresarial, en términos de crecimiento, evolución funcional e influencia estratégica.

La Comunicación Interna, se ha profesionalizado, y se ha convertido en una variable estratégica muy importante en el seno de las organizaciones, y los ejes fundamentales en los que se sustenta son:

- Transmitir de forma efectiva la estrategia del negocio (incluyendo objetivos grupales y rol específico de cada una de las personas).
- Desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa (comunicar la esencia organizacional)
- Gestionar comunicativamente entre los trabajadores aquellos comportamientos idóneos a los objetivos empresariales (motivación, participación, pertenencia y compromiso).

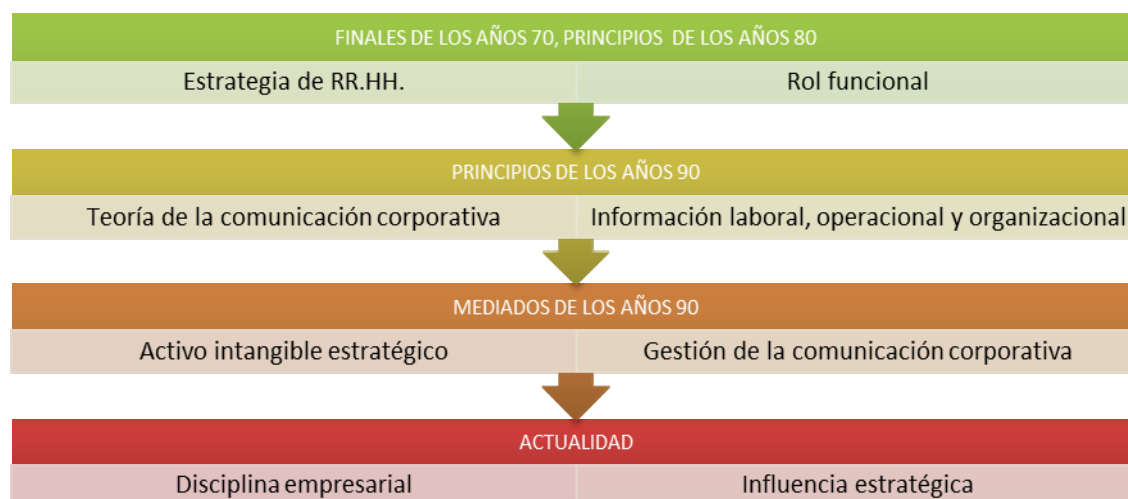
La gestión actual de la Comunicación Interna se caracteriza por su integralidad y por tener multitud de propósitos. Tiene un papel clave en los procesos de cambio (fusiones, compras, etc.), en las crisis internas (despidos, huelgas, etc.), en el reforzamiento de los liderazgos, en el mejoramiento de la relación entre jefes y equipos, en la búsqueda de sintonía entre las diferentes áreas, y en la difusión de la visión de negocios y la cultura e identidad corporativa.

Todo ello, se consigue a través de un método, la planificación estratégica de la comunicación que incluye el diagnóstico, los planes de acciones, el seguimiento y evaluación. Después, a través de la implementación en todos los niveles de acción de la organización (estratégica –Dirección-, operativa –Mandos Intermedios- y funcional –Colaboradores), y gracias al uso combinado de herramientas tradicionales y actuales: medios digitales, escritos, audiovisuales (revistas impresas y electrónicas, Intranet, newsletters, blogs, wikis, podcasts, canales de TV internos), acciones masivas grupales (programas y reuniones estratégicas, encuentros de comunicación, etc.), formación en comunicación interna a dirección y mandos intermedios (programas de coaching, talleres o cursos) y mediciones generales y específicas (encuestas, etc.).

Por su parte, el estilo de la Comunicación Interna formal de hoy es multidireccional, (confluyen en forma simultánea mensajes descendentes, ascendentes y horizontales) y multiformato (escrita, cara a cara y no verbal). Todo esto con el objetivo de cubrir y hacer eficientes la mayor cantidad de flujos y redes de comunicación, y aminorar el impacto de la comunicación informal.

De cara al futuro de las comunicaciones internas se podrá señalar que su actual visión integral y estratégica debiera conducirla cada vez más a una posición de creciente privilegio e importancia dentro de la gestión empresarial. Desde esta perspectiva, la comunicación interna debiera avanzar en consolidar su utilidad transversal hacia toda la organización, eso sí siempre con dos aliados esenciales en la gestión: la dirección o gerencia general y el área de recursos humanos.

**Cuadro 3. Evolución histórica funcionalidad Comunicación Interna (Años 70-Actualidad)**



Fuente: Comunicación Interna, Desarrollando nuestra cultura. Programa de Desarrollo Corporativo. Grupo Catalana Occidente.

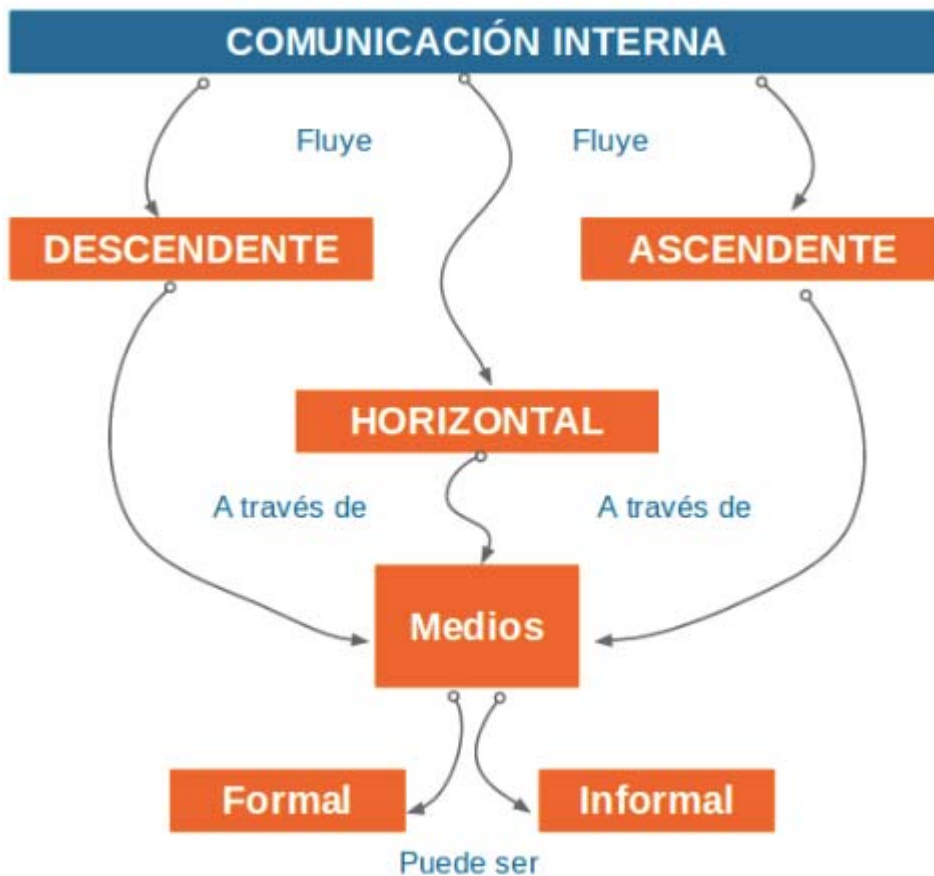
### 3.4. Tipos de Comunicación Interna

La Comunicación Interna, tal y como hemos indicado, implica la interacción entre los miembros de una organización. Para clasificar y explicar los tipos de Comunicación Interna en las Organizaciones existen dos ejes básicos y tradicionales.

Por un lado, en virtud de como circulen los flujos de comunicación, es decir, como circulen los mensajes en relación a la estructura jerárquica, la Comunicación puede ser ascendente, descendente o horizontal.

Por otro lado, en virtud del medio o la red en el que circula la comunicación, se establecen las categorías de la comunicación formal y la comunicación informal.

Gráfico 1. Tipos de Comunicación interna



Fuente: Web Canasto.es. Autor: Javier Cantos



## **Comunicación Interna Descendente**

En este tipo de comunicación, los mensajes son los que fluyen desde el nivel jerárquico superior de la organización hacia los que ocupan niveles inferiores en la jerarquía de la organización. Es uno de los tipos de comunicación más frecuentes en las organizaciones y consiste en transmitir la información necesaria para las actividades.

En la comunicación descendente, los directivos envían la información hacia abajo, pasando por los niveles altos, medios y bajos de los directivos hasta llegar a los niveles operacionales donde se encuentran los trabajadores de la organización.

Se caracteriza por poseer un contenido muy específico, normalmente transmite mensajes relacionados con la ejecución de tareas, órdenes y especificaciones de trabajo con las funciones a realizar. Si esta ejecución de tareas y ordenes se ejecutan de la mejor manera posible por parte de los trabajadores, harán posible el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este tipo de comunicación prioriza los intereses de la organización, ya que está enfocada a obtener un mayor nivel de productividad, y deja al margen el propósito de integración global de los trabajadores en la organización. Normalmente, no se difunden informaciones de carácter estratégico, aunque su difusión no conlleve ningún peligro asociado.

Resulta una comunicación eficaz si se transmite de forma concreta y se adecua el mensaje al destinatario o receptor. Este tipo de comunicación ayuda al trabajador a conocer con exactitud lo que deben hacer y los pasos que deben seguir. También, promueve e informa a los trabajadores sobre las políticas, normas, e incluso, objetivos que deben tener.

Sin embargo, el problema de este tipo de comunicación, es que la información se puede distorsionar al descender por la cadena de mando llegando a provocar ambigüedad, imprecisión o contradicción en los mensajes emitidos.

De igual manera puede existir una sobrecarga de mensajes, provocando que los trabajadores que reciben la información la acaben desechando por saturación de mensajes.

Las herramientas que se utilizan, normalmente, en este tipo de comunicación son:

- Manual del empleado.

- Publicación institucional (revista, newsletter).
- Cartas a los trabajadores.
- Reuniones informativas.
- Entrevista.
- Cartelera o tablón de anuncios.
- Circulares o correos dirigidos a toda la organización (o por departamentos o unidades).

En conclusión, la comunicación descendente es uno de los tipos de comunicación más utilizados en las organizaciones. Permite a la dirección de la empresa, delegar, dirigir y controlar el trabajo realizado por los miembros de la misma. Hay que tener en cuenta, no obstante, que si únicamente se utiliza este tipo de comunicación, o se utiliza en exceso, puede provocar desmotivación en los trabajadores de nivel más bajo de la organización.

### **Comunicación Interna Ascendente**

En la Comunicación Interna ascendente, los mensajes fluyen desde los niveles jerárquicos inferiores de la organización hacia la dirección de la misma.

Es un tipo de comunicación muy importante que enfatiza la necesidad de recibir información precisa, tanto de comunicaciones positivas como negativas, que aproximen a la Dirección la realidad de la organización en cualquiera de sus áreas o departamentos.

Este tipo de comunicación permite plantear preguntas, efectuar sugerencias o plantear problemas a los miembros de la organización, por lo que, de cara a la misma, mejora el conocimiento entre las personas, promueve la aportación de ideas, sirve como retroalimentación y se conocen directamente necesidades o preferencias que pueden llevar a una mejora de la gestión dentro de la organización. Proporciona a los directivos el feedback adecuado acerca de asuntos y problemas de la organización que, desde su posición, son imposibles de percibir.

Además, también les permite conocer el clima de la organización, posibilitando la resolución de incidencias o problemas, que si no se arreglan o solucionan pueden provocar un importante problema a la organización.

A su vez, y de cara al empleado, estimula su creatividad, favorece el enriquecimiento y desarrollo personal, y aumenta el compromiso con la organización al sentirse participe de la misma.

El correcto funcionamiento de este tipo de comunicación hace que los empleados perciban un interés real de la dirección hacia ellos, disminuyendo las presiones de trabajo y la tensión en las relaciones interpersonales.

El problema que presenta este tipo de comunicación, es que la información puede ser bloqueada por mandos intermedios que no transmiten toda la información a sus superiores, en especial, la información que pueda resultar negativa o desfavorable.

Otra desventaja a tener en cuenta, es que la información tarde demasiado a llegar al nivel superior y afecte a la correcta toma de decisiones sobre algún aspecto o tema importante.

Otro aspecto negativo, es que los trabajadores al transmitir información que va a llegar a los niveles superiores de la organización, puedan sentir temor a la hora de transmitir cuestiones negativas, y omitan información importante que podrían dar solución a problemas existentes en la organización.

Para realizar este tipo de comunicación se utilizan herramientas como:

- Buzón de sugerencias.
- Entrevista personal.
- Intranet
- Correo electrónico.
- Círculos de calidad
- Reuniones periódicas.

En conclusión, la comunicación ascendente es de gran importancia para que la Dirección de la empresa se mantenga informada de lo que ocurre y tome las decisiones correctas y precisas. A su vez, de cara al trabajador promueve la motivación y el trabajo en equipo. Únicamente, se debe tener en cuenta que la información podría ser parcial o sesgada, o que la misma fluya de manera muy lenta y no se pueda reaccionar en el tiempo necesario.

## **Comunicación Interna Horizontal**

En la Comunicación Interna horizontal, los mensajes fluyen entre los miembros de la organización del mismo nivel jerárquico.

Este tipo de comunicación se da en la organización, entre departamentos, grupos o de forma individual donde no hay presencia de autoridad.

Se caracteriza por tener un marcado carácter informal, y cuando es fomentado por la organización, se promueve la colaboración y el trabajo en equipo como pautas importantes a la hora de realizar el trabajo.

La comunicación horizontal permite compartir información, coordinar y resolver problemas entre unidades o departamentos, ayuda en la resolución de conflictos y permite la relación entre iguales, contribuyendo a que los trabajadores se sientan partícipes y aumenta la eficacia en la organización.

Los instrumentos más comúnmente utilizados en este tipo de comunicación son:

- Reuniones por unidades o grupos de trabajo.
- Sesiones informativas.
- Correo electrónico
- Redes sociales
- Reuniones con otros departamentos.
- Grupos de resolución de problemas.

Los problemas que puede presentar este tipo de comunicación aparecen en la posible rivalidad por el reconocimiento o la promoción interna que puede reducir la predisposición a compartir información entre trabajadores del mismo nivel jerárquico. Otro aspecto problemático puede aparecer en la diferencia de objetivos y puntos de vista entre diferentes personas o departamentos dentro de la organización

En conclusión, la comunicación interna horizontal es fundamental para el correcto funcionamiento de una organización ya que incrementa el espíritu de equipo de los colaboradores de una organización, mejora el clima social y crea

un ambiente positivo de trabajo común, haciendo partícipes a todos en el proceso.

## **Comunicación Informal**

Los tipos de comunicación explicados anteriormente, se referían al ámbito de comunicación formal, es decir, comunicación programada y estructurada por la organización.

En todas las organizaciones también existe la comunicación informal, que es aquella que surge de la espontaneidad y la necesidad de comunicación de cualquier trabajador de la organización.

La comunicación informal fluye dentro de la organización sin canales preestablecidos e incluso fuera de la misma. Se le da un alto nivel de credibilidad y suele estar relacionada con asuntos personales o grupos de la organización.

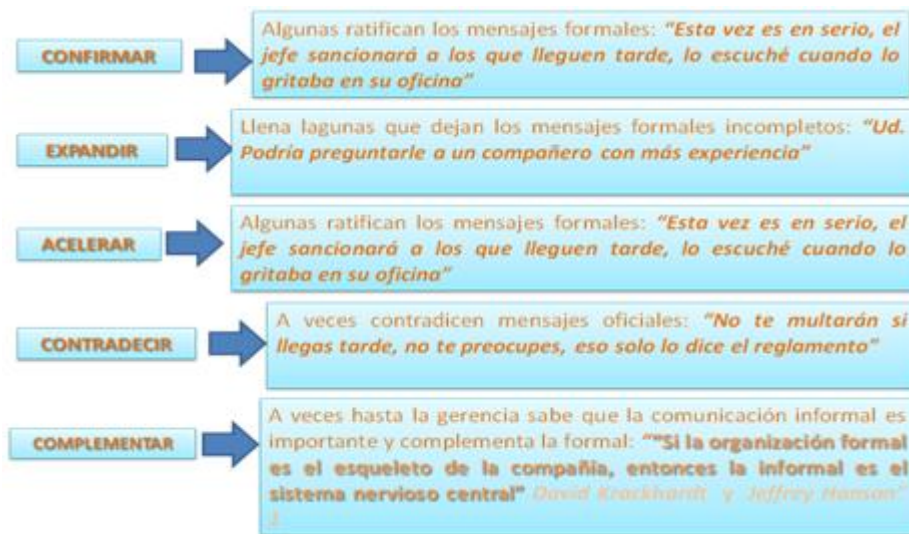
Una de las principales formas de comunicación informal es el “rumor”, que aparece cuando los canales de comunicación formales no proporcionan la suficiente información sobre la organización y su funcionamiento a los empleados, y estos buscan otras fuentes para obtener esta información. La aparición de “rumores” en una organización puede resultar perjudicial para la misma, ya que puede implicar informaciones infundadas de aspectos importantes de la organización o de miembros de la misma.

La comunicación informal, sin embargo, se ha revelado como muy importante en las organizaciones para fomentar la integración de las personas en la entidad, a través de la “socialización” en el grupo y la participación en el mismo. Esto redundaría en una mayor identificación con la organización y una mayor cohesión interna.

Este tipo de comunicación, también es útil de cara a la organización, ya que proporciona información o respuestas, sobre aspectos importantes de la organización o de las personas que la conforman, que a través de canales formales no sería posible obtener.

La comunicación informal cumple una serie de funciones respecto a la comunicación formal dentro de las organizaciones. Estas funciones son:

Gráfico 2. Funciones de la Comunicación informal respecto a la Comunicación formal



Fuente: Cursos de empresa. Mailxmail.com Autora:Yanny Consuegra

En conclusión, podemos indicar que la comunicación informal es una herramienta muy útil en la vida de las organizaciones, que también necesita su gestión en coordinación con la formal, para aprovechar sus ventajas e intentar reducir al máximo sus inconvenientes.

## 4. Funciones, Objetivos y Valor de la Comunicación Interna

### 4.1. Funciones y Objetivos de la Comunicación Interna

La Comunicación Interna cumple una serie de funciones fundamentales para la organización. El economista Carlos Ongallo<sup>4</sup> ha sintetizado estas funciones en las siguientes:

- **Impulso:** La comunicación es esencial para que se alcancen los resultados y objetivos de la organización, es fundamental a la hora de motivar a los trabajadores y permite canalizar la voluntad de impulsar cambios.
- **Innovación:** La comunicación, permite dinamizar el proceso de incorporación de las innovaciones en las empresas, ya sean tecnológicas, estructurales etc..
- **Implicación:** La Comunicación interna permite que los miembros participen en el proceso y se involucren en la toma de decisiones, por lo que se sienten identificados con el proyecto común.
- **Información:** Es uno de los principales objetivos de la comunicación interna. La adecuada gestión permite la llegada de la información importante a todos los niveles de la organización, reduciendo entre otras cosas, la incertidumbre entre los miembros de la organización.
- **Identidad:** Una comunicación que funcione adecuadamente, genera valor para la organización, puesto que contribuye a que los miembros de la misma asuman los valores, estilo organizativo y manera de hacer de la organización.

En base a las funciones de la comunicación descritas, podemos establecer una serie de objetivos globales que tiene la comunicación interna dentro de la organización.

- **A nivel Relacional,** busca establecer una relación fluida entre empleados y la dirección, por medio de canales adecuados entre todos los niveles de la compañía.

---

<sup>4</sup> Carlos Ongallo es Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Ha sido premio Nacional de la Asociación Española de Dirección de Personal (AEDIPE) en 2000. Autor de trece libros y diversos artículos en revistas indexadas. (Fuente wordpress.com).

- **A nivel Operativo**, la intención es facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, buscando obtener un funcionamiento más ágil y dinámico de las diferentes áreas o departamentos y una mejor coordinación entre las mismas.
- **A nivel Motivacional**, tiene como objetivo motivar y dinamizar la labor de los miembros de la organización, contribuyendo a obtener el clima de trabajo idóneo que permita una mejor calidad de trabajo y una mejora en la competitividad y productividad de la organización.
- **A nivel Actitudinal**, tiene como objetivo obtener la aceptación e integración de los trabajadores a la filosofía, valores y fines globales de la organización.

La comunicación interna es la herramienta encargada de crear las condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la organización.

En este sentido, podemos afirmar que la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras.

Todos los miembros de una organización, necesitan conocer el rumbo hacia donde se dirige la organización, es decir la visión de la organización. Esta deber estar claramente definida y ser transmitida desde la dirección hacia todos los niveles de la organización.

También es fundamental transmitir la misión de la organización, es decir, asegurarse de que todos los miembros de la organización entiendan de la misma manera cual es la razón de ser de la empresa, de qué manera se trabaja y en qué tipo de negocio está.

A nivel individual es muy importante, transmitir a cada uno de los miembros que se espera de ellos en la organización, cómo deberían actuar, bajo que normas y que estilo.

En resumen, transmitir los valores de la organización desde los niveles más altos hasta los más bajos de la compañía, es uno de los objetivos principales de la Comunicación interna, ya que se ha convertido, entre muchas otras cosas, como el elemento clave para la transmisión de la cultura de la organización.

## 4.2. Valor de la Comunicación Interna

La Comunicación Interna cumple una serie de funciones y objetivos, descritas en el apartado anterior, que permiten a la organización mejorar la eficacia en su



actividad, con lo que se puede afirmar que una buena comunicación interna supone una mayor competitividad en el mercado para la organización.

Uno de los aspectos que se obtienen, al disponer de una buena comunicación interna, es una **mejora de la interactividad** entre los miembros de la organización, tanto a nivel profesional como a nivel personal.

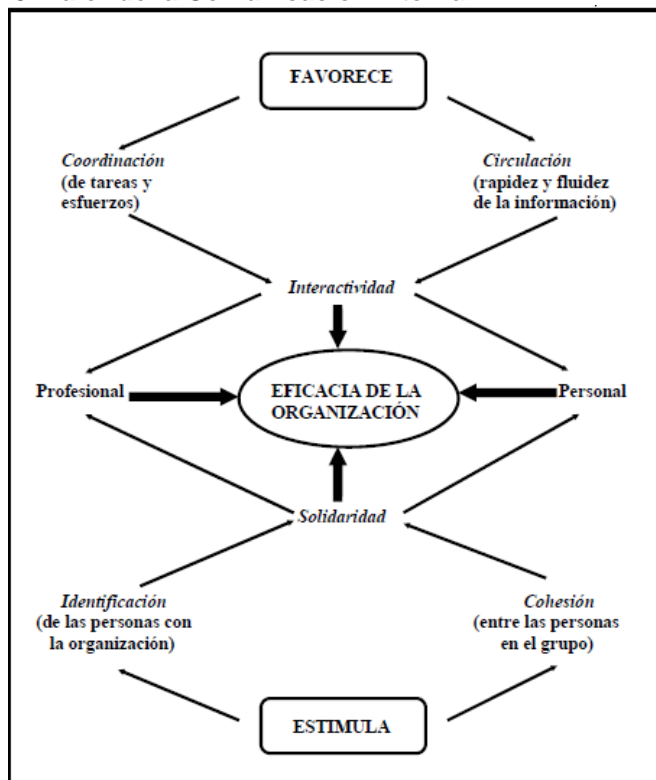
Esta mejora de la interactividad permite que **la circulación de la información** dentro de la organización, se realice de **forma rápida y fluida**.

Por otro lado, también favorece **la coordinación de tareas entre las diferentes unidades o departamentos de la organización**. Esto posibilita que la organización sea más dinámica, ágil y pueda ir **adaptándose con mayor rapidez a las situaciones que se presenten**.

Otra de las funciones clave de una adecuada comunicación interna es **que refuerza cohesión entre las personas en la organización**, a través de una mayor compenetración y conocimiento mutuo.

A través de la Comunicación Interna se obtiene una mayor solidaridad entre los miembros de la empresa, tanto a nivel personal como profesional, lo que ayuda a lograr una mayor integración grupal y favorecerá a la identificación de los trabajadores con la organización.

**Gráfico 3. Valor de la Comunicación Interna.**



Fuente: Artículo publicado en Reporte C&D. Capacitación y Desarrollo. Paul Capriotti.

La Comunicación Interna aporta un gran valor a la organización, en cuanto a la retención del talento, a través de potenciar y obtener el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía, ya que incrementa la fidelidad a la organización de las personas que son decisivas para lograr el éxito empresarial.

Esto es muy importante, ya que todo lo que contribuya a mejorar el aprovechamiento del potencial de los trabajadores, y de la gestión de su talento, redundará en un mayor beneficio empresarial y una mayor productividad.

Todo lo descrito, contribuye a mejorar la calidad de la vida laboral y a la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización. Dada la alta competitividad en el entorno, las organizaciones deben competir tanto en la calidad de los servicios o productos que se ofrezcan como en la calidad de vida laboral que otorgue al activo más importante de una organización, es decir, a las personas.

La necesidad de comunicación interna en una organización se ve reforzada cuando observamos las múltiples ventajas que se derivan de ella, y el valor que proporciona tanto para la organización como para las personas.

### **4.3. La Comunicación Interna en situaciones difíciles**

En aquellas situaciones de cambios significativos en las organizaciones, como por ejemplo, una fusión empresarial, una adquisición de una compañía o una situación de crisis económica, una buena gestión de la comunicación interna cobra una especial relevancia.

En este tipo de situaciones, uno de los principales problemas que se presentan respecto a los empleados, es la incertidumbre que se genera respecto a la falta de seguridad de su puesto de trabajo. Esto se acrecienta por la aparición de rumores que aumentan el nerviosismo y la tensión interna en la organización.

Por ello, es más importante que nunca el hecho de comunicar las decisiones, como se van a llevar a cabo y las consecuencias de las mismas.

En estos casos, habrá que desarrollar campañas de Comunicación Interna específicas para el caso, donde la Comunicación Interna descendente (desde la dirección hacia abajo) es fundamental.

Es importante no intentar ocultar el alcance de los cambios que se van a producir, al igual que no crear falsas expectativas en los empleados a través de promesas que no se vayan a cumplir. La honestidad es un favor clave en la comunicación interna y el elemento más valorado por los trabajadores en situaciones de cambios profundos en las organizaciones.

En resumen, se puede indicar que la Comunicación Interna no es solo una herramienta estratégica para la organización a la hora de conseguir los objeti-

vos, o de motivación de cara a los empleados, sino que en situaciones difíciles se convierte en la herramienta clave de transparencia y honestidad que no genere una pérdida de confianza por parte de los empleados.



## 5. Instrumentos y medios de la Comunicación Interna

Existen diferentes medios o instrumentos para desarrollar la Comunicación Interna en la organización. El uso de un medio u otro debe responder a una estrategia clara y a la realización de un estudio previo, para conocer exactamente cuales se ajustan mejor a la organización para la consecución de los objetivos comunicativos.

Los instrumentos por los que circula y se difunde la Comunicación Interna en una empresa pueden ser muy variados. Lo importante es que deben estar coordinados entre sí, al margen de los que se utilicen.

De esta manera, se logrará dar homogeneidad al contenido de la información y que su distribución sea la necesaria y en el tiempo establecido.

Los instrumentos o medios deben ser complementarios entre sí, para lograr multiplicar su eficacia y conseguir que el mensaje llegue con la mayor nitidez y amplitud posible.

Los diferentes medios deben ajustarse a los diferentes tipos de mensaje y a sus diferentes receptores.

### 5.1. Medios Clásicos

#### Comunicación Escrita

Es la forma de comunicación más comúnmente utilizada en el interior de las organizaciones.

Entre sus ventajas, podemos destacar su simplicidad y economía, así como la permanencia del mensaje frente a otro tipo de comunicaciones. También destaca por ser el mayor medio de transmisión de información formal, tiene mayor credibilidad y ayuda a reducir posibles malentendidos.

A su vez, este proceso tiene como desventajas principales que puede resultar un poco lento, pueden ser excesivos o escasos, y no transmiten tan bien como la comunicación personal.

Entre las comunicaciones escritas clásicas más utilizadas encontramos:

- **Cartas de la Dirección:** Es una herramienta con solemnidad, y que se caracteriza por tener una cierta periodicidad.

Se trata de un medio rápido y económico, cuya lectura está prácticamente garantizada al provenir del órgano superior a nivel jerárquico de la organización.

Las cartas deben ser breves, redactadas con sencillez y concentradas en un mensaje importante, como puede ser la publicación de resultados o la presentación de la memoria de la organización.

Como ventaja principal, encontramos el impacto que provoca en el receptor, y como inconveniente su uso limitado.

- **Manual de Bienvenida:** Este tipo de comunicación aporta al empleado que se incorpora una rápida operatividad y le permite adquirir los conocimientos básicos y necesarios, para ser eficiente y rentable a la organización lo antes posible.

Según diferentes estudios, la productividad de un empleado recién adquirido suele ser muy baja, por lo que si la organización favorece una integración planificada y organizada, que ayude al trabajador a comprender la actividad, la estructura, los objetivos de la organización, las áreas de negocio o la cultura corporativa, se acortará el periodo de aclimatación y su productividad será mayor en un menor tiempo.

La estructura y contenidos básicos de este tipo de Manual son:

- Presentación de la organización.
- Historia.
- Cultura, estructura y sociedades que la conforman
- Órganos de gestión
- Departamento o unidades funcionales.
- Recursos humanos
- Cultura, actividades, servicios o productos
- Reglamentos internos

- **Revista Interna:** Es sin duda, uno de los medios de comunicación interna más extendidos en las organizaciones. Se trata de publicaciones gratuitas que se difunden a los empleados, con una periodicidad diversa con la finalidad de servir de lazo entre los miembros de la organización e informarles de cuestiones técnicas, sociales y económicas que afectan a la organización.

Es imprescindible que se doten de un tono informativo profesional, periódico y evite el tono triunfalista en sus contenidos.

Entre sus inconvenientes más destacados, está el coste que supone su edición y el desfase temporal que existe entre la emisión de la información y la recepción por los destinatarios.

### **Video Corporativo**

Suele ser un soporte audiovisual que presenta a la organización a los empleados junto a una serie de informaciones básicas de la misma.

Aprovecha el carácter más atractivo y de más fácil asimilación del código audiovisual, para difundir la imagen de la compañía que resultaría más complejo de transmitir a través de otros medios como el escrito.

### **Tablón de Anuncios**

El tablón de anuncios es el medio de comunicación clásico, más utilizado por las organizaciones para difundir información genérica a sus miembros.

El tipo de información que se emite suele ser información legal obligatoria, informaciones comunicadas al personal por la dirección o informaciones que intercambia el propio personal de la empresa.

Esta información es, lógicamente, de carácter unidireccional y se incluye mayoritariamente entre las comunicaciones operativas o para el desempeño de las tareas.

Las ventajas de este tipo instrumento de comunicación, es que permite fácilmente transmitir cualquier mensaje por esta vía, y puede ser un complemento bueno para otros tipos de medios de comunicación.

Como inconveniente principal, se puede destacar que la facilidad en su ejecución comporta una simplificación que dificulta la capacidad de atracción al receptor del mensaje.

Es un canal que, con la aparición de nuevos instrumentos para la comunicación interna, está claramente en decadencia y su uso queda relegado en la actualidad a informaciones muy concretas.

### **Buzón de Sugerencias**

Consiste en la apertura de un cauce institucional de sugerencias para que los empleados puedan dirigirse de forma directa a la dirección o a los niveles jerárquicos más altos de la organización.

Se trata de un medio muy utilizado para dinamizar la Comunicación Interna en el sentido ascendente.

Es importante estimular su uso y dejar claro su funcionamiento. Se deben examinar y responder las sugerencias recibidas y es aconsejable que la organización de publicidad a los logros o mejoras que se obtengan a través de las sugerencias recibidas.

En determinados casos, este tipo de sugerencias se realizan desde el anonimato, para evitar el temor a participar por parte del empleado.

### **Comunicación personal**

Es el instrumento de Comunicación Interna, junto con la comunicación escrita, más implantada en el interior de las organizaciones.

La comunicación personal puede ser:

- **Entrevista personal:** Se caracteriza por un intercambio de mensajes de forma continuada entre un emisor y un receptor, que pasan a ser comunicadores.

Para alcanzar la eficacia comunicativa la comunicación debe ser directa en la que los interlocutores deben exponer lo que saben, creen, opinan o necesitan. La responsabilidad debe ser compartida, es decir, los interlocutores han de asegurar una comunicación en ambas direcciones y que esté orientada a la consecución de resultados positivos.

- **Reuniones Informativas o de “trabajo”:** Se caracteriza por ser un instrumento de comunicación de gran eficacia movilizadora.

Como ventajas principales aporta que es una comunicación directa, en la que el público objetivo recibe la información de primera mano.



Da la posibilidad de interactuar por ambas partes (emisor y receptor) y a su vez, el mensaje que se transmite es de mayor impacto.

Como desventajas principales, podemos indicar que requieren de una preparación cuidadosa.

Se pueden generar momentos de tensión, ya que las personas que intervienen, a veces, no disponen de la capacidad y las dotes de comunicación necesarias.

## **5.2. Nuevos Medios**

La irrupción de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), así como una concepción mucho más amplia e importante de la Comunicación Interna como herramienta estratégica en las organizaciones, proporcionaron la aparición de nuevos instrumentos y la mejora, en muchos casos, de los ya existentes.

Los Nuevos medios que han aparecido y que, de manera mayoritaria, se utilizan en las organizaciones son:

### **Intranet**

Se ha consolidado como el instrumento de Comunicación Interna por excelencia en las organizaciones.

La intranet da cabida a todo tipo de documentación interna de la empresa (Newsletters, manual de bienvenida, normativa interna, manual de identidad corporativa, resultados de la organización, planes estratégicos....).

Facilita la transmisión de conocimientos a toda la organización a través de fotos, chats internos o blogs corporativos y fomenta la comunicación entre los diferentes departamentos o unidades de la empresa.

Como gran ventaja, la Intranet puede aglutinar multitud de información o medios de comunicación interna, es muy económica y permite la posibilidad de segmentar por niveles o grupos el acceso a determinados tipos de documentos.

Además la Intranet cuenta con la capacidad de ser muy flexible en la actualización, con lo que permite contar siempre con una versión actualizada y al instan-

te de toda la información que disponga. Esto se antoja, como muy importante ante la rapidez de los cambios que se dan día a día en las organizaciones.

La implantación de una intranet comporta también beneficios para la cultura corporativa, ya que favorece la cohesión interna fomentando la colaboración entre departamentos y constituye el sistema de gestión de la información más eficaz.

La desventaja que podemos indicar de la intranet, es que debe estar muy bien estructurada y planificada, ya que si no puede provocar una saturación de información. A su vez, muchas organizaciones, pecan en sustituir la comunicación personal (siempre necesaria) con la información a través de la intranet corporativa.

## **Foros**

Son un buen instrumento de comunicación horizontal y ascendente, aunque para que se convierta en un canal válido, es imprescindible que lo impulse la Dirección y lo gestione un especialista en la materia a tratar.

Los Foros permiten que la opinión de cualquier miembro de la organización llegue a todos, y tiene como ventaja más destacable fomentar la comunicación espontánea y creíble.

Como desventaja principal, podemos indicar que salvo que el administrador no filtre los mensajes antes de su publicación, la organización carece de control sobre los contenidos del foro.

## **Correo Electrónico**

El correo electrónico es, sin duda, la herramienta más utilizada en Internet, y uno de los instrumentos más utilizados por todas las organizaciones para comunicarse con sus empleados.

Integra la capacidad de comunicar con claridad de un escrito o una carta, junto con la rapidez de la transmisión de la información.

Además permite el envío adjunto de archivos de texto, gráficos o video con lo que aumentan todavía más sus posibilidades comunicativas.

Como ventajas más importantes del uso del correo electrónico podemos destacar que la transmisión o proceso de comunicación es inmediata, permite ir a la información directamente a través de los filtros, no tiene coste de envío o distribución y permite realizar segmentaciones relativamente rápidas.

Como inconveniente más destacable, cabe destacar que un uso abusivo de transmisión de información a través de este medio, puede provocar en el receptor que no lea la información que le remiten.

### **Mensajes a Móviles o dispositivos electrónicos**

Uno de los medios de comunicación basado en las TIC que ha experimentado y continúa experimentando (y me atrevo a decir que continuará experimentando) un mayor crecimiento ha sido el servicio de mensajes cortos (SMS) a móviles o dispositivos electrónicos.

El uso de este medio para la comunicación interna, provoca grandes ventajas, ya que proporciona una gran rapidez en la distribución de mensajes, es inmediato, se puede contactar con el empleado o superior esté donde esté y a cualquier hora, y facilita y fomenta el intercambio de mensajes.

Como inconvenientes importantes, destacamos que no se puede aplicar este tipo de comunicación de forma masiva (únicamente en casos concretos), y que si se abusa de esta herramienta puede provocar el rechazo del empleado.

### **Entrevista de Feedback**

La entrevista de "Feedback" es actualmente una de las herramientas más potentes de Comunicación Interna que usan las organizaciones.

A través de la amplitud del concepto de comunicación interna que se ha ido adquiriendo en las organizaciones en una época, más o menos reciente, y que la mayoría de conflictos que surgen en las mismas se deben a la falta de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos, la entrevista de feedback aparece como un gran remedio y una gran solución a estos problemas de comunicación que existen.

En la actualidad, las organizaciones necesitan disponer de la mayor información posible sobre los factores que les rodean y que pueden influir de alguna manera en su actividad. Por ello, interesa conocer las opiniones de aquellos que están en contacto directamente con la organización.

La entrevista de feedback tiene una periodicidad establecida (puede ser, anual, mensual, trimestral...), y se da entre el trabajador y su responsable directo (se da en todos los niveles de la jerarquía). En la entrevista se valoran, por parte del responsable, los objetivos preestablecidos para el trabajador y las áreas de mejora, y el trabajador expone su punto de vista y enumera las áreas de mejora tanto personal como a nivel departamental.

Es una herramienta potente de Comunicación Interna, ya que permite conocer a la organización, a través de sus responsables, los posibles problemas internos que se deben solucionar, así como las inquietudes de los empleados. A nivel del empleado resulta satisfactorio ya que le permite exponer sus inquietudes y observaciones sobre aspectos directamente relacionados con sus tareas y su situación en la empresa, así como sobre los objetivos departamentales o de la organización.

### 5.3. Herramientas 2.0

La revolución digital está transformando a marchas forzadas el panorama social de las organizaciones. Este cambio en la manera de comunicarse en la sociedad se ha trasladado a las organizaciones, que tienen la oportunidad de explotar una serie de herramientas que aportan muchas ventajas como la interactividad o la eliminación de barreras jerárquicas y físicas.

La Comunicación Interna es clave para integrar a las personas y alcanzar con éxito los objetivos de la organización. Cada vez son más las herramientas que permiten una comunicación fluida y eficaz dentro de las organizaciones.

Las herramientas 2.0 ponen al trabajador en el centro de la organización, como autentico colaborador y protagonista de la Comunicación Interna y sirven para agilizar procesos de trabajo que mejoran la eficiencia y aumentan la competitividad.

La utilización de estas herramientas y de esta nueva forma de comunicarse en las organizaciones aporta ventajas muy importantes como:

- **Mayor interacción** al permitir la comunicación instantánea entre los usuarios en cualquier momento y desde cualquier lugar.
- **Mejora de la imagen interna de marca** gracias a la participación activa de trabajadores y superiores.
- **Aumenta el conocimiento de la organización** al permitir el almacenamiento de las conversaciones de los usuarios.
- **Mayor compromiso con la organización** y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores.
- **Mayor productividad** al poder transmitir en tiempo real la información realmente necesaria y actualizada.
- **Proyecta una imagen de transparencia y cercanía.**

- **Involucra a los empleados** en temas clave de la organización como **el rendimiento, el compromiso, la colaboración y los valores corporativos**.

Este tipo de herramientas denominadas **Comunidades Networking**, nacen de las tradicionales Intranets.

La concepción inicial de la intranet es la de una red de ordenadores privados que utilizan internet para compartir información dentro de una organización. Con la creación de estas herramientas, se intenta dejar atrás la comunicación unidireccional para convertirse en Intranets sociales, que generan valor gracias a la participación de los usuarios.

Para la creación de estas Comunidades, se pueden usar dos modelos diferentes:

1. **Comunidades creadas con herramientas sociales de uso principalmente empresarial.** Son aquellas plataformas diseñadas para que las organizaciones puedan dar lugar a entornos 2.0 que cubren la mayoría de necesidades de comunicación y conversación. (Ejemplos plataforma Yammer o Sociolcast)
2. **Comunidades creadas con herramientas sociales de integración de “redes empresariales” con usos empresariales.** Consiste en la suma de herramientas 2.0 “tradicionales” que pueden dar lugar a un entorno de trabajo 2.0. (Ejemplos Wordpress y Google).

Al conjunto de herramientas, plataformas, aplicaciones y medios de comunicación online que tienen como objetivo facilitar la relación, interacción, comunicación y distribución de contenidos entre usuarios se les denomina **Social Media**.

Algunas de estas **Social Media** que se caracterizan por permitir a los usuarios producir y difundir contenidos de forma rápida y sencilla son:

### **Microblogging**

El Microblogging es un medio de comunicación social que permite a los usuarios comunicarse entre sí por medio de mensajes cortos.

La potencia, velocidad y dinamismo hacen que esta herramienta sea idónea para mejorar la comunicación interna en las organizaciones.

Se accede a través de una aplicación y permite a los usuarios conectarse y compartir en cualquier momento, primando la comunicación en tiempo real.

La plataforma más utilizada en la actualidad es Twitter. Cada usuario tiene un perfil donde se visualizan sus actualizaciones y sus mensajes.

Aumenta el conocimiento interno de la organización ya que las conversaciones quedan almacenadas y son visibles para la organización.

### **Blogs internos**

Es una herramienta de Comunicación Interna económica, simple y de fácil implantación, que permite a la organización mantener informados a sus empleados y tener feedback en tiempo real.

Puede utilizarse por departamentos, equipos de trabajo e incluye noticias acerca de las actividades en el sector de la empresa, temas de actualidad, novedades, acontecimientos, propuestas u opiniones.

Puede ser gestionado por la dirección o por el área de Comunicación Interna de la organización y es recomendable publicar nuevos contenidos con frecuencia para fomentar el uso, realizar un resumen semanal o mensual con los acontecimientos más destacables e incluir una guía rápida donde se explique de manera sencilla el uso de la herramienta.

Es una herramienta que fomenta la colaboración de los miembros de la empresa, permite que la información quede almacenada y organizada, por lo que resulta una fuente de conocimientos fundamentales para la organización.

### **Wikis**

Una wiki es una enciclopedia online que se utiliza para transferir y consolidar el conocimiento dentro de la organización.

Permite crear un espacio donde los usuarios pueden generar contenidos, solicitar ayuda o completar, modificar o actualizar información ya publicada.

Para que sea eficaz es necesario incentivar a los usuarios para que aporten contenidos e intercambien conocimientos, lo cual acabará aportando un mayor conocimiento global en la organización.

### **Redes Sociales**

La irrupción de internet en la sociedad y, principalmente las redes sociales, han supuesto un cambio de paradigma en el modelo de comunicación existente entre ciudadanos.

El modelo de comunicación ha cambiado profundamente, el conocimiento ya no forma parte únicamente de los emisores tradicionales (empresas) y/o a través de medios tradicionales.

Las redes sociales permiten a cualquier individuo salir de su círculo social y geográfico para conectarse según intereses u objetivos, pudiendo además filtrar o contrarrestar información con otros usuarios.

El poder de la información que se transmite a través de las redes sociales, ha adquirido tal magnitud que es capaz de impactar a millones de personas de todo el mundo en cuestión de segundos. Esto puede provocar el éxito o el rechazo instantáneo sobre algo que se publique en las redes.

Las redes sociales, también, se han convertido en una herramienta de comunicación interna más. Favorecen la interrelación entre empleados y entre los grupos de interés de la organización.

Destacan por su bidireccionalidad e inmediatez y como inconveniente principal encontramos que es difícil controlar por parte de la organización todos los contenidos que se publican.

Para incorporarlas en una organización se pueden aprovechar las redes existentes como "Facebook" o "Linkedin", o implantar una red social corporativa de uso exclusivo para los miembros de la organización.





## 6. Planificación de la Comunicación Interna

### 6.1. Plan de Comunicación interna

La Comunicación Interna es una herramienta que debe ser personalizada y adaptada convenientemente a las necesidades de cada organización y a sus circunstancias específicas.

El plan de Comunicación interna de una organización debe estar alineado con el Plan Estratégico, la cultura y con los objetivos de la Organización, además de reflejar la personalidad de la propia organización.

Hay que tener en cuenta que hay técnicas de comunicación diferentes y diversas para conseguir objetivos, pero cualquier plan de comunicación perderá eficacia sino se tiene en cuenta que la comunicación interna no es una medida de emergencia, sino un proyecto único con resultados a medio-largo plazo.

La planificación debe ser un proceso en el que estén implicados todos los niveles de la organización y debe nacer a partir de un Plan Estratégico, ya que el Plan de Comunicación Interna debe contribuir a la obtención de los objetivos y resultados marcados por parte de la Organización en el Plan Estratégico.

El Plan de Comunicación reúne el conjunto de acciones y estrategias que se van a poner en práctica a lo largo de un periodo de tiempo determinado, para construir relaciones, para conseguir la cohesión, fomentar la participación etc.

La planificación de la Comunicación interna conlleva una serie de ventajas como:

- Ayuda a conseguir las metas y objetivos marcados.
- Ayuda a marcar prioridades.
- Proporciona un sentido de orden y control.
- Enfoca el trabajo diario.

## **6.2. Fases para desarrollar el Plan de Comunicación**

### **Diagnóstico de la Situación Actual**

La primera fase debe servir para analizar la situación actual de la Organización y del entorno para poder llegar a los objetivos trazados.

En esta fase la organización debe analizar los instrumentos con los que llega al público interno, detectar los problemas y las necesidades que existen, los recursos, las ofertas y demandas de comunicación, así como los emisores, receptores, mensajes...

Dentro de esta fase de diagnóstico inicial es recomendable realizar un análisis DAFO (Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Este diagnóstico y análisis debe ser consecuencia de un proceso participativo, ya que se debe tener en cuenta, la situación actual de la organización en todos los niveles, ya que el plan de comunicación interna afectará a todos los niveles de la organización.

### **Definición de objetivos**

En una segunda fase y una vez clara la situación actual y del entorno, se deben definir los objetivos del plan de comunicación.

Los objetivos del plan de comunicación se dividen en estratégicos (a largo plazo) y tácticos (a corto plazo). Los objetivos se han de establecer conjuntamente con la Dirección de la organización y han de estar alineados con los objetivos estratégicos generales.

Los objetivos del Plan de Comunicación deben ser realistas, alcanzables y ajustados a la cultura de la organización.

### **Estrategia de comunicación**

En esta fase se deben establecer las prioridades y definir el modelo de comunicación que se pretende con el fin de conseguir los objetivos definidos.

### **Público Objetivo**

En esta nueva fase, es imprescindible realizar un análisis en profundidad de los públicos a los que se va a dirigir la comunicación.

Se debe establecer la segmentación que se necesite en función de factores como formación, localización geográfica, áreas de trabajo..etc.

### **Plan de Acciones, calendario y presupuesto**

Esta es la fase de definición del contenido, de los mensajes a transmitir y de los medios que se van a utilizar. Es la fase en la que se desarrollan toda la batería de acciones para conseguir los objetivos previstos.

A su vez en esta fase, se debe fijar un calendario y presupuestar el coste del plan.

### **Ejecución y Desarrollo**

Esta es la fase en la que se ejecutan y se ponen en marcha todas las acciones que se han especificado en la fase anterior.

### **Seguimiento y evaluación**

En esta última fase realizaremos el seguimiento en base a los indicadores que se hayan establecido de antemano, para realizar una valoración del plan y medir si los objetivos marcados se han cumplido.

Será en esta última fase en las que habrá que analizar y corregir las incidencias surgidas a lo largo de todo el proceso y revisar nuevamente las prioridades establecidas.



## **7. La Comunicación Interna en las Organizaciones españolas**

Una vez analizada la Comunicación Interna desde un punto de vista más teórica, a partir del presente capítulo vamos a analizar la situación de la Comunicación Interna en las organizaciones españolas desde un punto de vista real. Para ello, utilizaremos diferentes estudios proporcionados por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa.

El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa se define en su web de la siguiente manera:

“El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa fue creado por ATREVIA (antes Inforpress), la revista Capital Humano Grupo Wolters Kluwer, y el IE Business School en el año 2003 con el afán de profundizar en las características de la comunicación interna como herramienta generadora de transmisión de valores, identidad corporativa, cultura y gestión de marca interna.

El Observatorio es una iniciativa pionera en España que tiene por objetivo la investigación, generación y divulgación del conocimiento en las áreas de comunicación interna y cultura corporativa de las compañías. Además detecta las principales tendencias y prevé su desarrollo futuro.

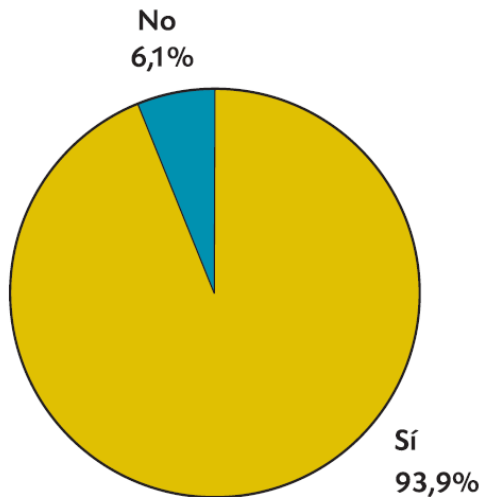
A través de diversas iniciativas, desde el Observatorio de Comunicación Interna intentamos incentivar el intercambio de buenas prácticas entre los máximos responsables de comunicación interna, recursos humanos y comunicación de las organizaciones.”

### **7.1. Estudio de la Comunicación Interna antes de las Redes Sociales Social Media y el Entorno Digital**

El presente estudio data del año 2005, y en él se revela en datos reales la situación en la que se desarrollaba la Comunicación Interna en las empresas españolas antes de la aparición de las Herramientas 2.0.

En la muestra realizada por parte del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa participaron 133 empresas del ámbito nacional y, entre ellas, algunas de las más importantes del Sector Asegurador o banca-seguros como Axa Seguros, Banc Sabadell, BBVA, DKV Seguros, La Caixa, Mapfre, Pelayo Mutua de Seguros o Zurich Seguros.

**Gráfico 4. ¿Existe la Función de Comunicación Interna?**

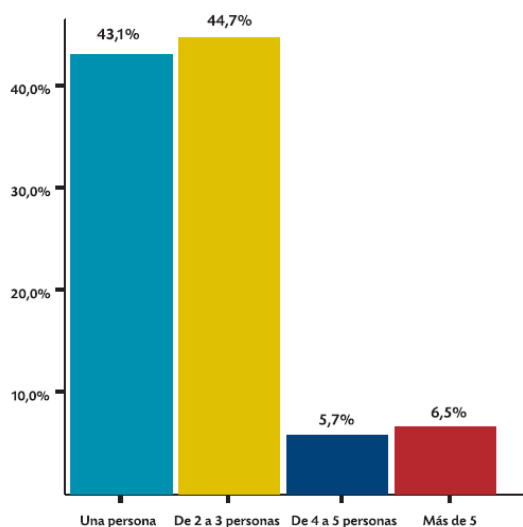


Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Tal y como observamos en el gráfico, la comunicación interna está presente en las organizaciones españolas en una amplia mayoría (93,9% poseen la función frente al 6,1% que no la poseen).

Esto nos demuestra que la Comunicación interna se ha convertido en una herramienta indispensable para las organizaciones y cuya función se ve necesaria para la obtención de los objetivos estratégicos de cada una de las organizaciones.

**Gráfico 5. Personas que integran el área de Comunicación Interna**

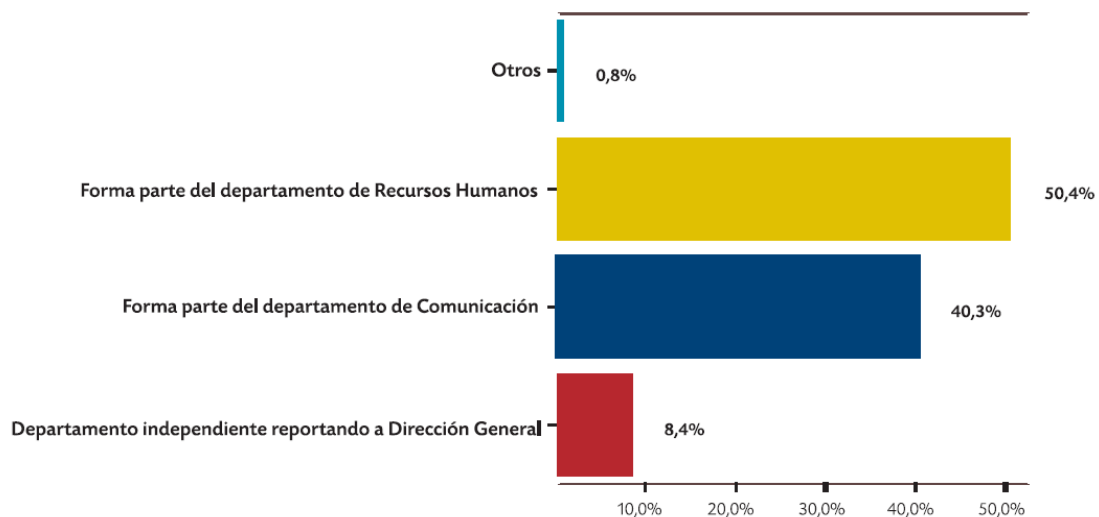


Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Respecto a las personas que integran el área de Comunicación Interna, observamos como el estudio otorga, que una gran mayoría no dispone de más de 3 personas dedicadas en exclusiva a la Comunicación Interna.

Sin embargo, y tal como indica Josep Santacreu Consejero Delegado de DKV Seguros al respecto de esta cuestión. “La comunicación interna no es un problema de departamento. Puedes tener un gran departamento de comunicación, con herramientas y formación adecuadas, iniciativas avanzadas y exitosas... Pero, al final, el sumatorio total de lo que es la comunicación interna en la organización no depende sólo del departamento especializado; depende sobre todo de todos los directivos y también de todos los empleados”.

**Gráfico 6. Ubicación del departamento de Comunicación Interna**

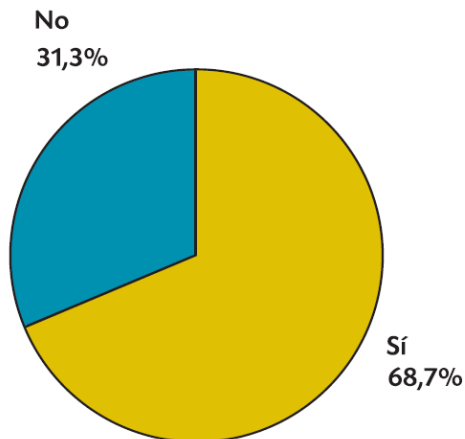


Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

La ubicación del departamento de Comunicación Interna, en su gran mayoría, está dividida entre formar parte del área de Recursos Humanos (50,4%) o formar parte del departamento de Comunicación (40,3%). Únicamente en un 8,4% de los casos, la Comunicación Interna funciona como un departamento independiente que reporta a la Dirección General.

Esto demuestra, que la función de la Comunicación Interna tiene lugar en los organigramas de las organizaciones españolas, aunque en su gran mayoría, no creen que sea necesario que funcione como un área independiente, sino como una función dentro de las áreas de Comunicación o Recursos Humanos.

**Gráfico 7. Plan de Comunicación Interna Estructurado**

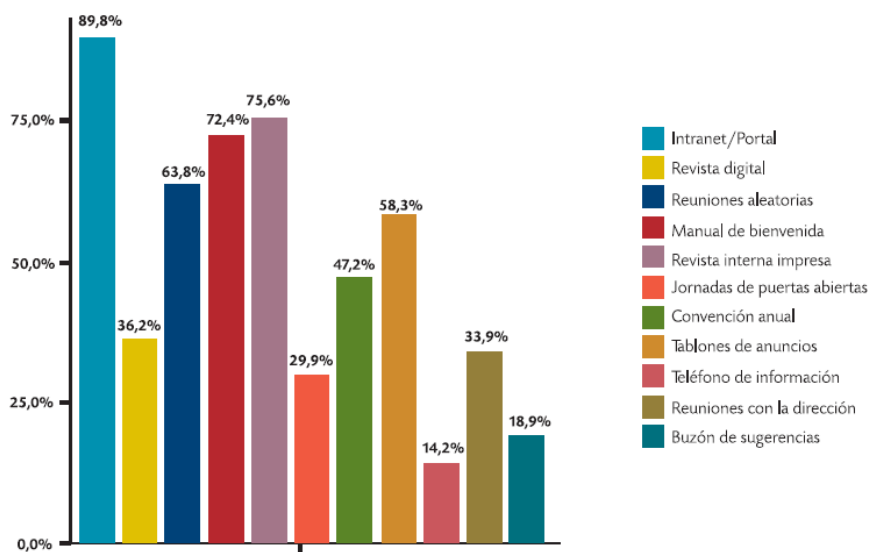


Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Tal y como observamos en el gráfico de datos, las organizaciones españolas disponen de un Plan de Comunicación Interna estructurado en el 68,7% de los casos, mientras que en el 31,3% de los casos afirman no tenerlo.

Que, casi, 7 de cada 10 empresas tenga un plan de comunicación interna estructurado, demuestra la importancia que adquiere para la mayoría de las empresas, de disponer de un plan de comunicación interna que desarrolle actuaciones y protocolos, que eviten la improvisación y ayude a definir y conseguir los objetivos marcados.

**Gráfico 8. Herramientas de Comunicación Interna**



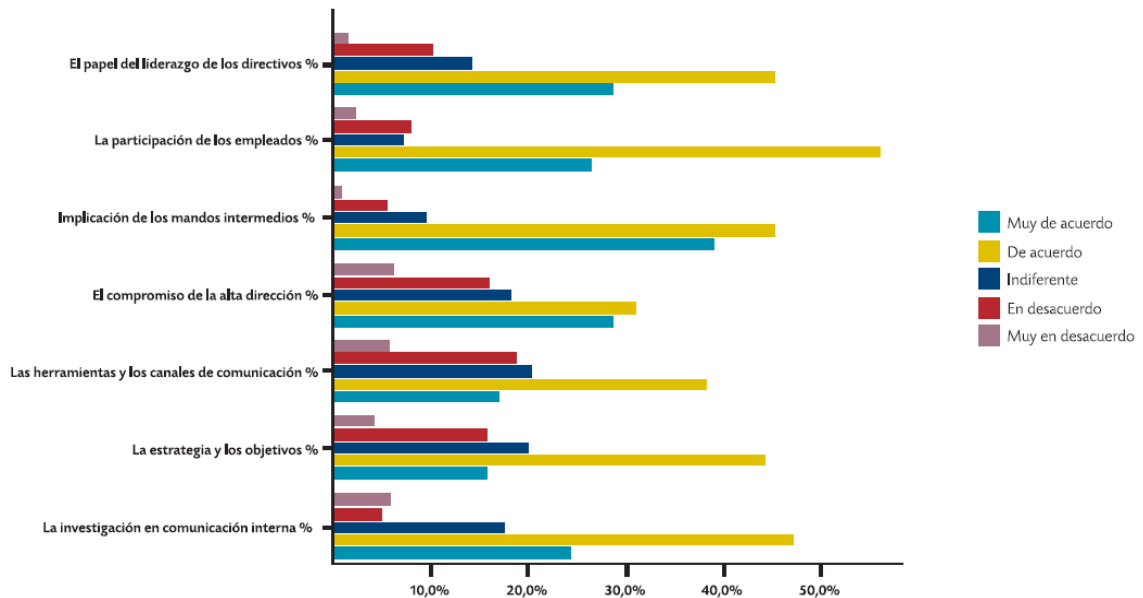
Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa



En cuanto al tipo de herramientas o medios, que las organizaciones utilizan para desarrollar la comunicación interna, observamos como la Intranet o Portal de empleado se ha consolidado como la herramienta que más se utiliza con un 89,8%. Otras herramientas de gran uso por parte de las empresas son las Revistas Internas, Manual de Bienvenida o las Reuniones aleatorias.

Con el resultado de esta pregunta, podemos concluir que en las organizaciones españolas conviven las herramientas de Comunicación interna más clásicas como el Tablón de Anuncios o el Manual de Bienvenida de carácter más informativo, junto a los Nuevos medios de Comunicación digitales como la Intranet o las Revistas digitales que fomentan la participación activa de los empleados en la elaboración y actualización de los contenidos, así como un acceso más cómodo a la información.

**Gráfico 9. Que se debería mejorar en la política de comunicación interna**

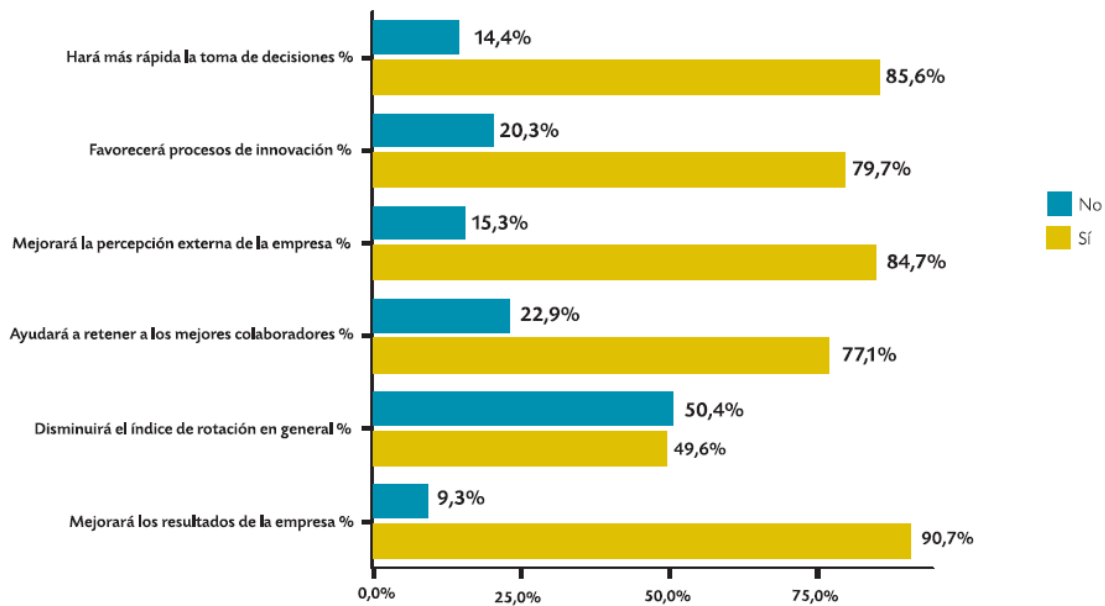


Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Respecto a los aspectos que se han de mejorar en la política de comunicación interna en las empresas, destaca la participación de los empleados, la investigación en Comunicación Interna y el papel del liderazgo de los directivos.

Al respecto del papel de liderazgo de los directivos, Isidoro Unda, en su momento Consejero delegado de Crédito y Caución y actual Presidente del Consejo de Gestión de la compañía Atradius, señalaba que “Es fundamental que el equipo directivo se involucre en el proceso de comunicación como parte del mismo, teniendo en cuenta que los líderes desempeñan un papel crítico en la comunicación corporativa”.

**Gráfico 10. Un mayor compromiso de los directivos con la comunicación**

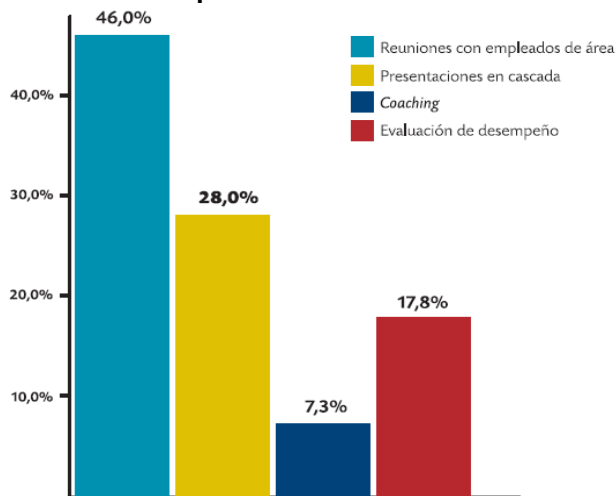


Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

En la siguiente tabla observamos como en las organizaciones españolas, existe la certeza de que un mayor compromiso por parte de los directivos con la comunicación aportaría múltiples ventajas para la organización como mejora de los resultados (90,7%), mayor rapidez en la toma de decisiones (85,6%), mejor percepción externa de la empresa (84,7%), favorecerá procesos de innovación (79,7%) o ayudará a retener a los mejores empleados (77,1%).

Resulta claro indicar, que la comunicación interna en una organización redundará en muchas y variadas ventajas, conforme mayor y más grande sea el compromiso de los directivos con la misma.

**Gráfico 11. Responsabilidad de mandos intermedios en Comunicación Interna**

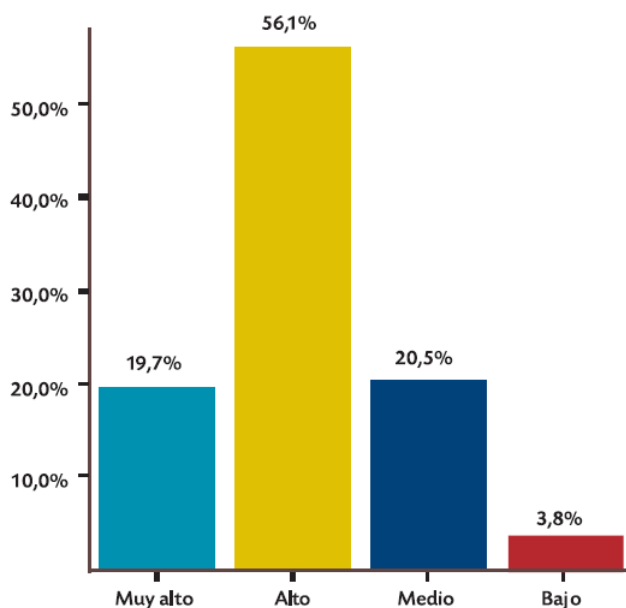


Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Si el compromiso por parte de los directivos es un aspecto clave a la hora de definir y desarrollar la Comunicación Interna en una organización, la responsabilidad final de la correcta transmisión de la comunicación en la empresa recae en los mandos intermedios.

Los mandos intermedios, tal y como refleja el estudio, son los responsables directos de transmitir la comunicación interna. Las actividades más utilizadas para esta transmisión son las reuniones con empleados a su cargo (46%), las presentaciones en cascada (28 %), la evaluación de desempeño o entrevista de feedback (17,8%), o a través de sesiones de Coaching (7,3%).

**Gráfico 12. Sentido de pertenencia de los empleados**

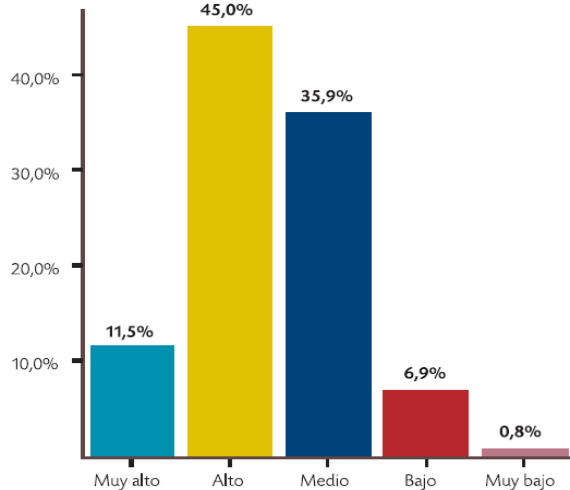


Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Uno de los objetivos más importantes de la Comunicación Interna, es conseguir que los empleados se sientan partícipes de la empresa en la que trabajan, y aumenten el sentido de pertenencia a la misma.

A tenor de los resultados, podemos indicar que la correcta gestión de esta herramienta en las organizaciones, proporciona un alto grado de sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización. Un 56,1 % de las organizaciones considera que sus empleados tienen un sentido alto de pertenencia, un 19,7% lo considera muy alto, frente a solo un 3,8% que consideran que sus empleados tienen un sentido de pertenencia bajo respecto a la empresa.

**Gráfico 13. Conocimiento de los objetivos de la empresa por parte de los empleados**



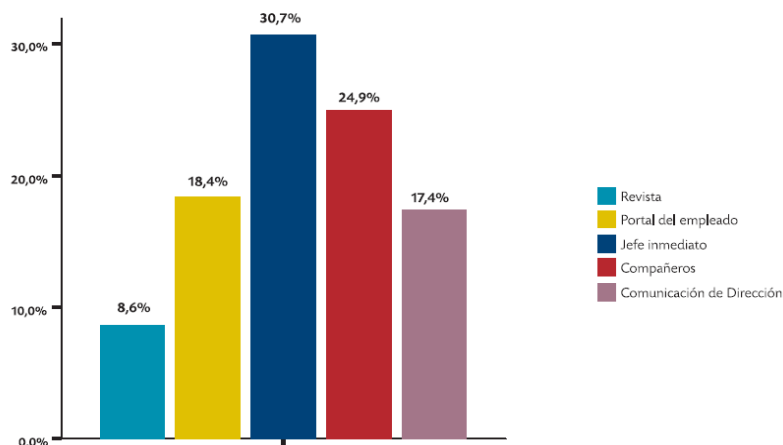
Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Otro objetivo importante de la Comunicación interna y, directamente relacionado al sentido de pertenencia de los empleados hacia su empresa, es el grado de conocimiento que tienen los mismos con los objetivos de la organización.

Teniendo en cuenta los datos, podemos indicar que, pese a que más de la mitad de las organizaciones consideran que sus empleados tienen un conocimiento alto o muy alto de los objetivos de la empresa, es un aspecto que tiene un margen amplio de mejora ya que el 35,9% estima que los empleados tienen un conocimiento medio de los objetivos, un 6,9 % bajo y un 0,8% muy bajo.

El conocimiento por parte de los empleados de los objetivos de su organización, se antoja como muy importante, tanto para desarrollar de una manera más correcta y efectiva su labor en la organización, como para conseguir una mayor integración e incentivación de los empleados hacia la organización.

**Gráfico 14. Medios para transmitir marca interna a los empleados**



Fuente: IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

La transmisión de los valores vinculados a la marca interna es otro de los aspectos positivos que surge de la correcta gestión de la comunicación interna en las empresas.

Según los resultados, los mandos intermedios vuelven a aparecer como elementos clave en la consecución de este objetivo particular de la comunicación interna con un 30,7 %, seguido de los compañeros con un 24,9%, la Intranet o Portal del empleado con un 18,4 %, los comunicados de la Dirección con un 17,4 %, y en menor medida, la Revista con un 8,6%.

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

## **7.2. Estudio de la Comunicación Interna tras la aparición de las Redes Sociales Social Media y el Entorno Digital**

Las nuevas herramientas de comunicación social han revolucionado el panorama de la comunicación en las organizaciones españolas. Con el crecimiento exponencial que han tenido las herramientas 2.0 y el tipo de Comunicación que promueven, las empresas se han enfrentado con la necesidad de actualizar y revisar su comunicación interna y a reconvertir sus herramientas tradicionales.

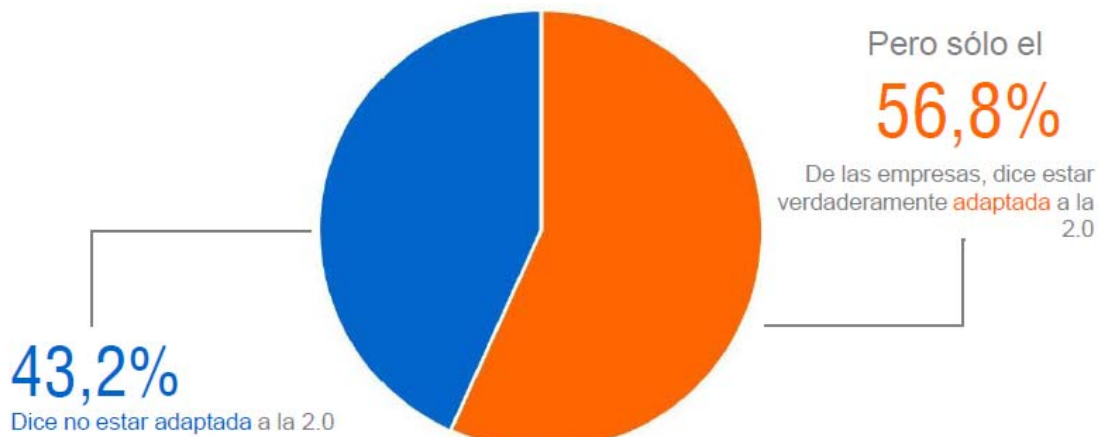
Las herramientas 2.0 conllevan a una cultura 2.0, que pone al trabajador en el centro de la organización, promueve el dialogo con ellos y entre ellos, y que busca un intercambio que va más allá de la mera información.

La cultura 2.0 es un medio para generar valor para toda la organización, a través de escuchar la opinión de todos sus miembros y utilizar las críticas como un medio para el aprendizaje y para implementar mejoras.

Vamos a analizar en el presente estudio, si las organizaciones españolas están realmente adaptadas a esta nueva forma de Comunicación y qué aspectos quedan todavía por mejorar.

El estudio ha sido realizado por parte del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa y han participado 156 empresas del ámbito nacional y, entre ellas, algunas del Sector Asegurador como Axa Seguros o DKV Seguros.

**Gráfico 15. Está adaptada a la cultura 2.0 tu organización**

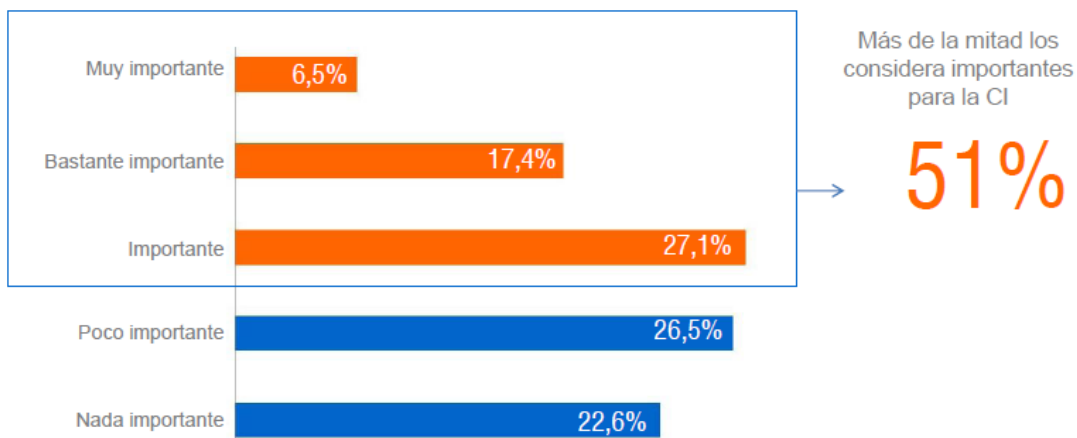


Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

La primera respuesta es concluyente, ya que únicamente la mitad de las empresas españolas están realmente adaptadas a la cultura 2.0.

Hay que tener claro que todo cambio lleva un proceso y que las empresas necesitan tiempo para integrar y enfocar adecuadamente este nuevo modelo y cultura de comunicación, pero a la vez, hay que tener muy claro que tanto el entorno digital, como las redes sociales y la comunicación 2.0 ha llegado para quedarse, ya que en la sociedad actual están más que instauradas.

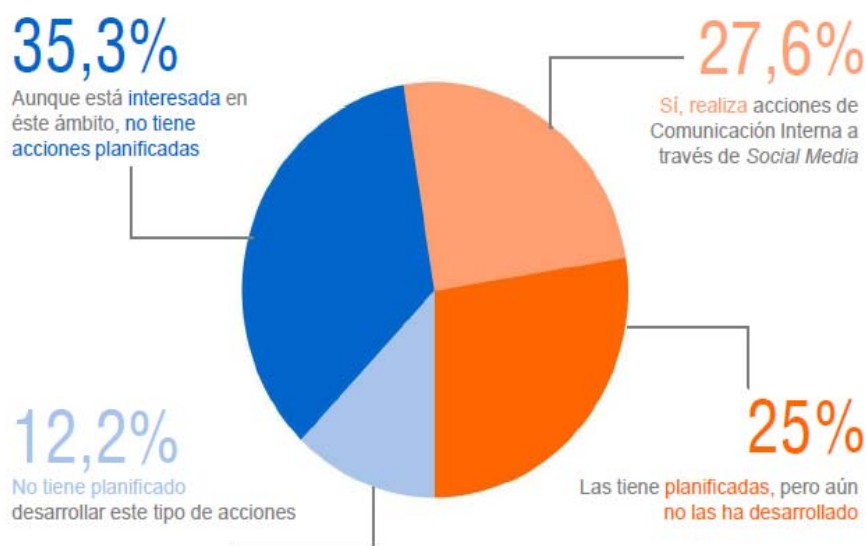
**Gráfico 16. ¿Son importantes las Redes Sociales Social Media para la Comunicación Interna?**



Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Más del 51 % de las empresas, ya consideran las Redes Sociales Social Media como importantes en la gestión de la Comunicación Interna. Las Redes Sociales Social Media favorecen la interrelación entre empleados y destacan por su bidireccionalidad e inmediatez a la hora de transmitir los contenidos.

**Gráfico 17. ¿Tienen incorporadas acciones de CI basadas en Social Media?**



Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

El estudio revela que un 27,6 % de las empresas, ya realiza acciones para la Comunicación Interna a través de Social Media, mientras que un 25% las tiene planificadas pero aun no las han desarrollado.

Un 35,3% de las empresas no tiene acciones planificadas aunque están interesadas en este ámbito. El motivo principal al que aluden es en un 50% por falta de presupuesto, en un 38,9% informa que no tienen un área específica encargada y un 33,3% que gran parte de su plantilla no tiene acceso a medios tecnológicos.

El 12,2 % restante corresponde a las empresas que no tienen planificado ni previsto desarrollar este tipo de acciones. El 45 % indica que no dispone de presupuesto para realizar este tipo de acciones, el 29,1 % alude a sus políticas internas de restricción, mientras que el 27,3 % informa que no tiene un área encargada en la gestión de estos procesos.

**Gráfico 18. Ventajas que aportan acciones de CI basadas en Social Media**



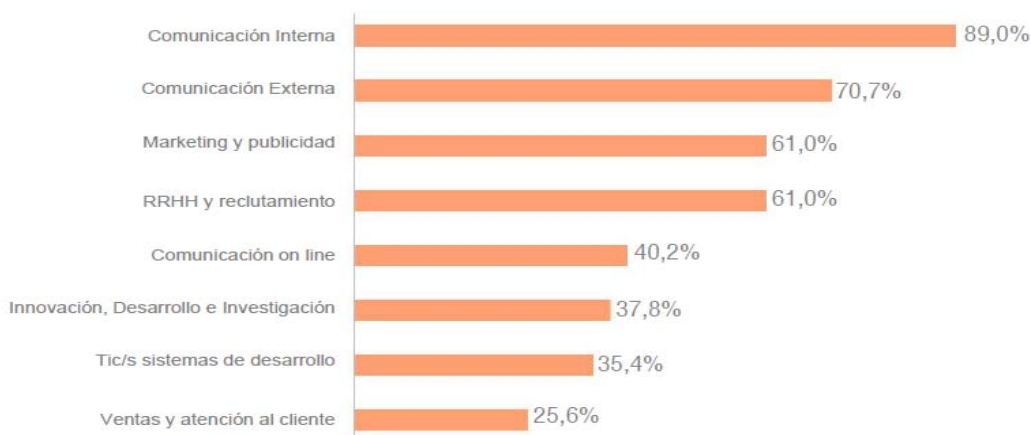
Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Entre las empresas que ya realizan acciones de Comunicación Interna a través de Social Media o las tiene planificadas, se observan diferentes múltiples ventajas.

Como ventaja más destacada, informan de la rapidez en la difusión de la información (70,1%), le sigue la creación de comunidades de interés (54,5%) o la potenciación de la innovación y la creatividad (40,3%).

Otros aspectos destacados como ventajas son la identificación de oportunidades de mejora, la optimización de recursos, la eficacia en la solución colaborativa de problemas o la identificación y retención del talento.

**Gráfico 19. ¿Qué áreas están implicadas en las acciones de Social Media para la gestión de la CI?**



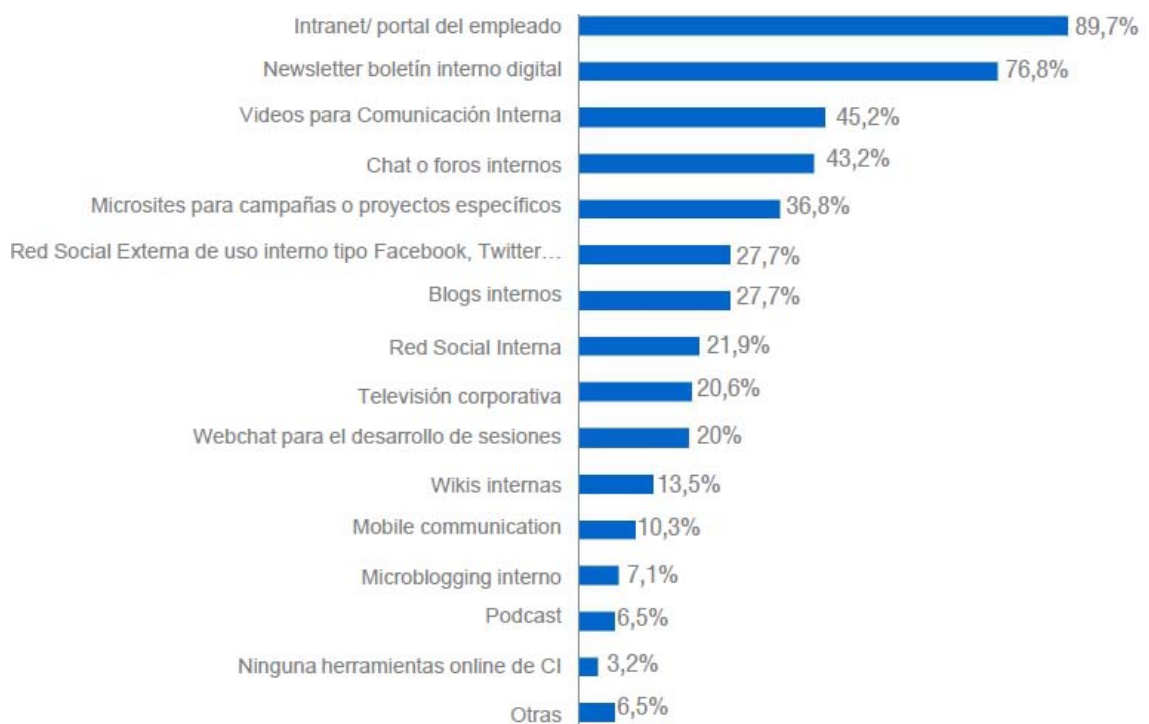
Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa



Respecto a las áreas implicadas en las acciones de Social Media para la gestión de la Comunicación Interna, observamos que, a tenor de los resultados, recae en su gran mayoría en la propia área de Comunicación Interna de la organización en un 89% de los casos.

Sin embargo, no es la única área que participa sino que están implicadas en muchos casos, hasta cuatro diferentes como pueden ser el área de Comunicación Externa (70,7%), la de Marketing y Publicidad (61%) o la de RRHH (61%).

**Gráfico 20. ¿Qué herramientas utilizas para la gestión de la CI?**



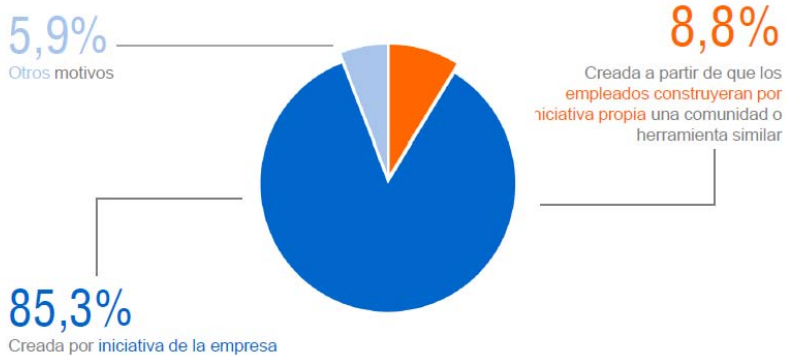
Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

En cuanto a las herramientas utilizadas para la gestión de la Comunicación Interna, observamos como la Intranet o Portal del Empleado continúa siendo la herramienta más utilizada en un 89,7% por parte de las empresas españolas.

En un uso muy masivo, también encontramos el Newsletter Boletín Interno Digital en un 76,8 % de los casos o la utilización de Videos (45,2%) y chats o foros internos (43,2%).

En la franja que va del 20 al 30 %, también encontramos muchas herramientas 2.0 ya instauradas en muchas empresas, como son las redes sociales externas (Facebook, twitter), redes sociales internas, blogs internos o incluso el uso de Televisión Corporativa como herramienta de comunicación interna.

**Gráfico 21. ¿Por qué motivos se creó una Red Social Interna para la CI?**



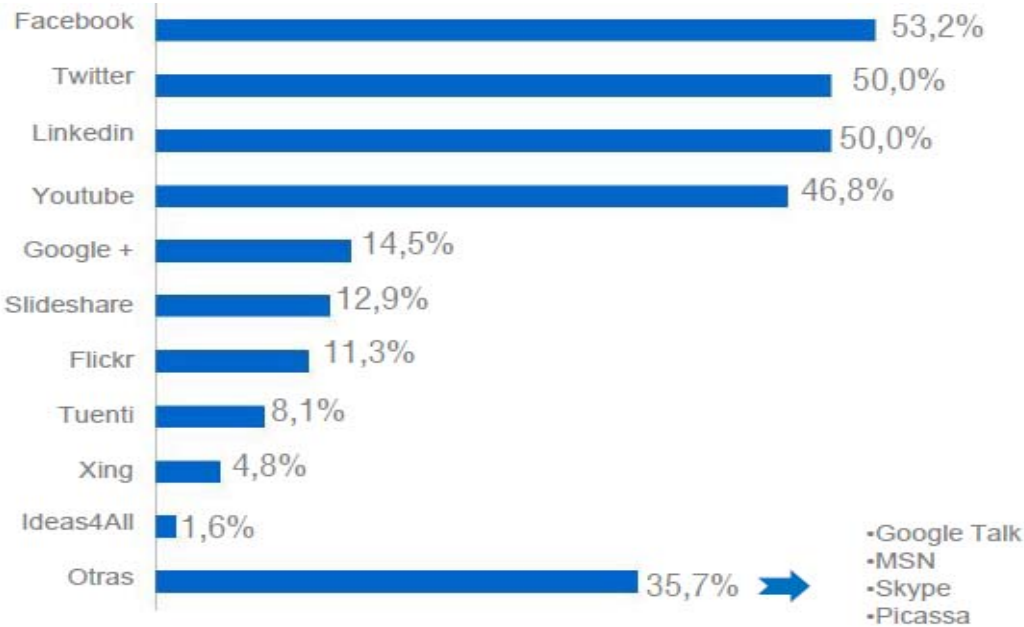
Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

A las empresas que ya hacen uso de una Red Social Interna para la gestión de la Comunicación Interna, se les ha preguntado el motivo de su creación.

En un 85,3% de los casos, la respuesta ha sido que la creación viene motivada por iniciativa de la empresa, y en un 8,8 % que ha sido creada a partir de que los empleados construyeran por iniciativa propia una herramienta o comunidad similar.

Esto pone de manifiesto, como con este cambio de cultura y comunicación, es importante tener en cuenta la opinión y el conocimiento de los empleados para la implantación o diseño de las herramientas.

**Gráfico 22. ¿Qué Medios Sociales Externos se están usando para la CI?**



Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

También hemos constatado como las Redes Sociales Externas, ya tienen su lugar en las empresas y, en concreto, en la Comunicación Interna de las mismas.

La siguiente respuesta revela como las redes sociales de Facebook, Twitter, LinkedIn o Youtube son las más utilizadas en el ámbito comunicacional de las organizaciones, pudiendo afirmar que la sociedad ha trasladado a las empresas sus herramientas más utilizadas.

**Gráfico 23. ¿Tienen desarrolladas políticas y protocolos de uso de los medios sociales?**



Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

A tenor de los resultados de la siguiente pregunta, las empresas que tienen implantados medios sociales para su comunicación interna, en un 44,5% de los casos no tienen desarrollados políticas o protocolos sobre su uso.

En un 35,5% de los casos sí que disponen de guías de uso de medios sociales internos y externos en el ámbito interno, en un 24,5% definen claramente los roles dentro de la organización y su función en la intervención en medios sociales, en un 18,7 % disponen de un plan de acción en situaciones de crisis y en un 12,3% disponen de ejemplos de mal uso de las herramientas.

La creación de guías o manuales de buen uso de los medios sociales en la empresa, se antoja como muy importante, para que los empleados sean conscientes de cómo deben comunicarse a través de estas herramientas y sean conscientes de los riesgos que pueden representar para la imagen de la empresa si no se hace un uso adecuado.

**Gráfico 24. ¿Llevan a cabo algún tipo de medición de las herramientas digitales de CI?**



Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Más de la mitad de las empresas que disponen de herramientas digitales para la Comunicación Interna, no realiza ningún tipo de medición del uso de las herramientas.

Es importante medir tanto la participación de los usuarios como el tipo de uso que se les da, ya que nos ayudará a medir la utilidad de las herramientas y la importancia que los usuarios le dan a las mismas.

**Gráfico 25. ¿Qué tipo de medición?**



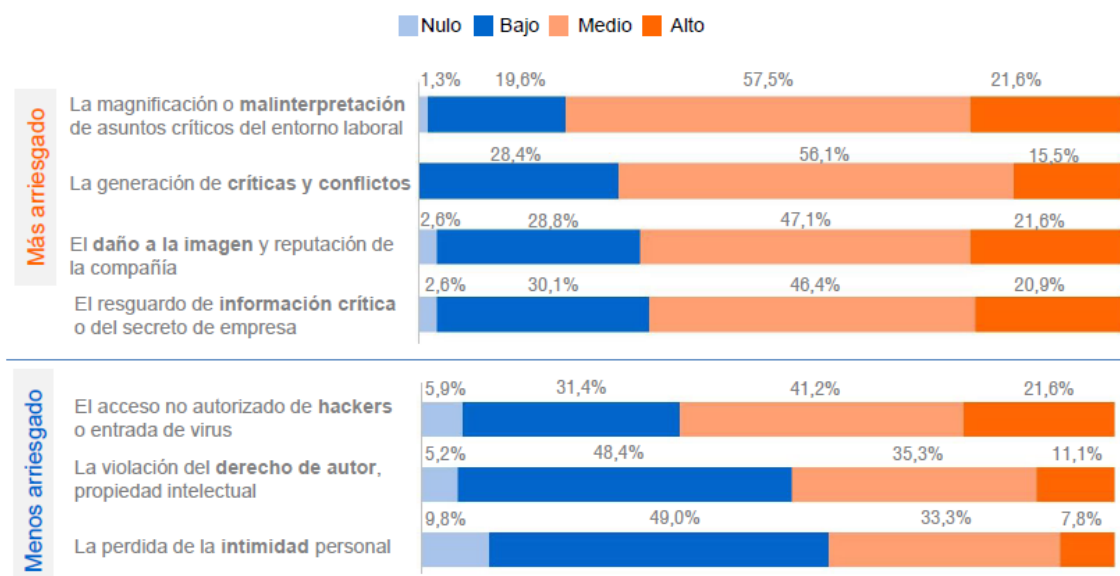
Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

El 47,7 % de las empresas españolas sí realizan algún tipo de medición de las herramientas digitales de Comunicación Interna.

La medición más utilizada es sobre el número de veces que acceden los empleados a la herramienta (76,1%). Otra de las mediciones más habituales, son sobre la generación de contenidos (57,7%) y sobre la Participación e interactividad del público interno (53,5%).

Existen otro tipo de mediciones menos habituales pero que, igualmente, pueden aportar gran valor a la organización como las descargar de información interna, el número de miembros de comunidades o redes internas, la identificación de empleados influenciadores o, incluso, la reputación de los líderes a través de las opiniones emitidas en las herramientas.

**Gráfico 26. ¿Qué Riesgos detectas del uso de medios digitales en la Gestión de la CI?**



Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

El uso de las herramientas 2.0 para la Comunicación Interna en las organizaciones puede conllevar ciertos riesgos para las organizaciones.

En el estudio, las empresas han detectado como consecuencia de mayor riesgo la posible malinterpretación o magnificación de asuntos críticos del entorno laboral. Un 57,5% lo considera como un riesgo “medio” y un 21,6% como un riesgo “alto”, sin embargo, para el 19,6 % de las empresas el riesgo es “bajo” y para el 1,3 % restante es “nulo”.

Otro de los aspectos que preocupan o que pueden generar un riesgo elevado a la empresa, es la aparición de críticas o conflictos. El 56,1 % de las empresas considera que es un riesgo “medio” y un 15,5% lo considera un riesgo “alto”.

Por último, en relación a las consecuencias de mayor riesgo que pueden afectar a las empresas destacan el posible daño a la imagen y reputación de la empresa o el resguardo de información crítica o del secreto de empresa.

Las empresas también perciben otro tipo de riesgos que, quizás, no conllevarían una problemática tan importante como los anteriores, como pueden ser el acceso no autorizado de hackers o entrada de virus (un 62,8 % lo considera un riesgo “medio” o “alto”), la violación del derecho de autor (un 46,4% lo considera un riesgo “medio” o “alto”) o la pérdida de intimidad personal (considerado por un 41,1% como riesgo “medio” o alto”).

Parece obvio que existen riesgos que puede conllevar el uso de herramientas 2.0 para la gestión de la comunicación interna, lo que confirma por otro lado, la importancia de gestionar este tipo de herramientas y de desarrollar las políticas y protocolos de uso que sean necesarias.

**Gráfico 27. ¿Qué se debe hacer para minimizar esos riesgos?**



Fuente: Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna. Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa

Por el resultado concluyente de esta pregunta en el estudio, parece bastante claro que las empresas saben que deben hacer para minimizar los riesgos expuestos en el apartado anterior.

La minimización de estos riesgos pasa por la transparencia y autorregulación, por la necesidad de instaurar protocolos (códigos de conducta, protocolos de uso, y formación en riesgos, políticas y normativas), así como, de la adaptación de las políticas corporativas de la organización a los nuevos medios y herramientas.

### 7.3. Casos de éxito en el Sector Asegurador

En el presente apartado, mostraremos casos reales de éxito de planes de comunicación interna en el sector asegurador.

El sector asegurador nunca se ha caracterizado por ser un sector avanzado tecnológicamente, sin embargo, en cuanto a planes o campañas de Comunicación Interna, ha sido y es uno de los sectores punteros.

Como muestra, podemos mostrar diversos casos reales de planes de comunicación interna de éxito que, incluso, han sido premiados por el Observatorio de Comunicación Interna en sus diferentes ediciones.

#### I PREMIO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

##### **Banc Sabadell**



El primer caso real de éxito que explicamos corresponde al Banc Sabadell, uno de los máximos exponentes en la actualidad del Sector Asegurador, concretamente de Banca-Seguros.

El presente plan de comunicación interna data del año 2008, se denominó “Plan Director de Comunicación Interna” y fue premiado dentro de la categoría de “Mejor Estrategia Global de Comunicación Interna” en Grandes Empresas en el I Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

##### **Objetivos**

- Generar cooperación, motivación e implicación de todos los empleados (10.000) a través de la Comunicación Interna.
- Ayudar a alcanzar los objetivos de negocio.
- Incrementar el conocimiento mutuo.
- Reforzar imagen positiva y coherente de la empresa entre los empleados.

## **Acciones**

Para cumplimentar el plan, se llevaron a cabo diferentes acciones como la “interiorización de los valores de la entidad” con especial atención al colectivo de directores de oficina y directores de zona, que son pieza clave en la comunicación descendente y ascendente y el elemento básico del negocio de la empresa.

El plan consistía en programar una visita de los centros corporativos del banco, para aquellos trabajadores ubicados en otros ámbitos, así como, diferentes acciones dedicadas a favorecer el interés por participar en el blog electrónico denominado “BS al día” y en la revista interna del Grupo. En la revista interna se crearon diferentes espacios que hacían referencia a los valores y cultura corporativa y se diseñó un protocolo para anticipar la información a los mandos intermedios antes de su difusión masiva.

## **Resultados**

El Banc Sabadell en el momento de realización del plan, estaba atravesando un periodo de adquisición de otros bancos, y fue capaz de diseñar un plan de comunicación interna, creando nuevos canales de comunicación y creando una marca propia de comunicación interna “CanalBS”. La implantación del plan fue un éxito entre los empleados y se produjo, entre otras cosas, el crecimiento en la participación en el blog “BS al día”.

## **II PREMIO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA**

### **Mapfre**



Otro caso de éxito de una campaña de Comunicación Interna corresponde a Mapfre, que es la empresa líder en el sector asegurador español.

La campaña de Comunicación Interna data del año 2009 y se denominó “El Mundo de MAPFRE” que era la revista institucional dirigida a los empleados. Fue finalista dentro de la categoría de “Mejor Canal de Comunicación Interna” en el II Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.



## **Objetivos**

- Divulgar entre los más de 30.000 empleados del Grupo la información relacionada con la compañía.
- Difundir la cultura corporativa.
- Fomentar el intercambio de experiencias.
- Incrementar el sentido de pertenencia a la organización.

## **Acciones**

1. Renovación del diseño.
2. Modificación del formato con aumento de tamaño.
3. Versión Online con reproducción de contenidos, posibilidad de realizar búsquedas e interactuar entre el público y la organización.
4. Tratamiento de temas siguiendo criterios periodísticos de interés general, novedad y estilo divulgativo de las informaciones.

## **Resultados**

La Revista tuvo una gran acogida y se hizo llegar, no solo a su público interno, sino a las principales empresas e instituciones de país, a empleados jubilados, a colaboradores del Grupo Mapfre y a una selección de líderes de opinión y periodistas.



## III PREMIO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

### Plus Ultra (Ex Groupama Seguros)



La siguiente campaña de Comunicación Interna exitosa corresponde a la compañía Plus Ultra Seguros (en ese momento Groupama Seguros), que pertenece al Grupo Catalana Occidente, un grupo de referencia en el sector asegurador nacional con 150 años de historia.

El presente plan de comunicación interna data del año 2010, se denominó “Groupama Seguros TV, C.I Audiovisual en el entorno web 2.0” y fue finalista dentro de la categoría de “Innovación en Comunicación Interna” en el III Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

#### **Objetivos**

- Estar más próximo al público interno de la compañía (1.000 empleados y una red de agentes y corredores formada por 6.000 miembros).
- Mantener informados a los empleados de forma amena.
- Fomentar su participación e involucración.

#### **Acciones**

- Creación de un canal de televisión en entorno web como plataforma y herramienta de Comunicación Interna.
- Realización de transmisiones en directo, obteniendo la inmediatez que requieren algunos acontecimientos.
- Creación de una red social audiovisual permitiendo al usuario acceder a un contenido de TV a la carta, pudiendo comentar o compartirlo con otros usuarios.

#### **Resultados**

Groupama Seguros fue la primera compañía aseguradora en España en tener un Canal de TV y utilizar el entorno WEB como herramienta de comunicación Interna. Este canal de comunicación tuvo una gran acogida entre los emplea-

dos, ya que son los principales protagonistas pudiendo tener una plataforma personalizada y adaptada a cada perfil de usuario.



## V PREMIO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

**Axa**



El siguiente plan de Comunicación Interna de éxito corresponde a Axa otra “grande” del panorama nacional del sector asegurador.

El presente plan de comunicación interna data del año 2013, se denominó “ONE- Nueva Intranet Corporativa” y fue finalista dentro de la categoría de “Herramienta 2.0 y de Social Media en Comunicación Interna” en el V Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

En el año 2011 en el Grupo AXA únicamente un 30% de los empleados compartían la misma Intranet Corporativa. Cada compañía de cada país operaba con una distinta.

## **Objetivos**

- Construir una cultura más colaborativa y bidireccional.
- Optimizar el valor del negocio.
- Establecer una nueva forma de trabajar, basada en la eficiencia y responsabilidad.
- Potenciar que los empleados compartan información, se comuniquen y colaboren.
- Ganar en innovación y productividad.

## **Estrategia y Acciones**

Grupo Axa para la realización de la intranet y su posterior implantación, realizó una estrategia que siguió diferentes etapas:

- Fase de análisis: Esta primera fase sirvió de inventario, clasificación e identificación de contenidos a migrar.
- Fase de diseño: En esta fase se realizó la arquitectura de la información y la experiencia de usuario.
- Fase de construcción: En esta fase se realizó la estructura real de la intranet y los planes de adopción y comunicación para involucrar e informar a los empleados.
- Fase de adopción: En esta fase se realizaron las pruebas de la herramienta con empleados expertos en redes sociales, formación y herramientas 2.0 y con empleados clave.

## **Resultados**

En solo dos meses desde su implantación ya estaban utilizando la herramienta un 98% de la totalidad de los empleados, se habían creado 133 espacios de trabajo donde compartían documentos, agendas e ideas sobre proyectos y se habían creado más de 40 comunidades y blogs públicos.



## Linea Directa



El siguiente plan de Comunicación Interna de éxito corresponde a Linea Directa, empresa especializada en la venta directa en el sector asegurador.

El presente plan de comunicación interna data del año 2013, se denominó “2012, un año con mucho ritmo” y fue ganador dentro de la categoría de “Mejor Publicación Offline para la Comunicación Interna” en el V Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

Pese a la importancia adquirida por las nuevas tecnologías y los entornos 2.0, las publicaciones Offline también son importantes y, en muchos casos, complementan a las herramientas on line. Este proyecto de Linea Directa, trata sobre la creación de un anuario en el que los empleados son los auténticos protagonistas.

### Objetivos

- Dar a conocer los resultados de la compañía y de los principales proyectos puestos en marcha durante el ejercicio.
- Mostrar una política general de transparencia.

- Generar orgullo de pertenencia.
- Potenciar la motivación y el compromiso.

### **Estrategia y Acciones**

Línea directa a la hora de realizar el Anuario cuenta con todas las áreas de negocio de la compañía, tanto a la hora de resaltar proyectos o resultados como a la hora de aparecer en la publicación.

El objetivo del Anuario es resaltar que los verdaderos protagonistas son los trabajadores y lo demuestra el hecho, de que en cada edición, participan más de 200 empleados en su elaboración.

El formato y el diseño han ido evolucionando y, en esta ocasión, simula un disco de vinilo. Además se hace entrega del mismo, junto a la cesta de Navidad lo que asegura la recogida por parte de todos los empleados.

Para despertar el interés y la curiosidad de los empleados, se realizó en el Anuario una sesión fotográfica con los propios empleados.

### **Resultados**

Línea Directa es una compañía que ha desarrollado un modelo de gestión de personas basado en el compromiso. Entienden que a un mayor compromiso por parte de los trabajadores, la compañía obtendrá una mayor productividad y una mayor calidad percibida por parte de los clientes. Según la encuesta de clima del año 2013 de la compañía, más de un 80% de los empleados se declaraba comprometido con la empresa.



## VI PREMIO A LAS MEJORES PRÁCTICAS EN COMUNICACIÓN INTERNA

### Grupo Santander



El último plan de Comunicación Interna que mostraremos, corresponde al Grupo Santander que opera en los sectores de Banca y Seguros y cuenta con unos 183.000 empleados

El presente plan de comunicación interna data del año 2014, se denominó “Santander Ideas” y fue ganador dentro de la categoría de “Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio” en el VI Premio a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna.

En el momento de la realización del plan de comunicación interna, el Grupo Santander estaba en un proceso de transformación, en el que intentaban mostrarse como un banco más cercano para sus clientes y construir un mejor entorno para sus profesionales.

Para ello, realizaron el proyecto “Santander Ideas” que se trata de una plataforma digital donde los empleados y clientes, pueden sugerir “ideas” sobre temas que afectaban el día a día de la empresa.

### **Objetivos**

- Impulsar una cultura donde la innovación y la escucha activa fueran elementos diferenciales.
- Conseguir más participación y más colaboración entre sus empleados.
- Facilitar un lugar donde los empleados pudieran expresar sus opiniones y reconocer las mismas.
- Generar mayor compromiso futuro con la empresa.

## **Estrategia y Acciones**

Para la realización del plan de comunicación interna, el Grupo Santander se basó en cuatro áreas clave:

- **Governance:** La alta dirección se involucró en todas las fases del proyecto, así como en el uso de la plataforma.
- **Herramienta:** La herramienta es accesible desde todo tipo de dispositivos y desde cualquier lugar con conexión a internet. Tiene un formato y diseño similar al de las redes sociales, donde los usuarios tienen un perfil y pueden seguir y ser seguidos. Los usuarios pueden publicar ideas, votar otras, comentar o incluso publicarlas de manera conjunta, lo que fomenta la colaboración y el trabajo en equipo.
- **Plan de Comunicación:** Se desarrolló un plan de comunicación integral, donde en primer lugar, se creó la marca “Santander Ideas” con un logo y elementos corporativos y reconocibles. A continuación, se generó expectativa a través de publicidad promocional que anunciaba la nueva red social y, el día del lanzamiento, todos los canales de comunicación interna del Grupo dieron máxima difusión a la iniciativa.
- **Reconocimiento:** Se creó un sistema de reconocimiento para los usuarios que más participan en la herramienta, para las mejores ideas o para los equipos o personas que lograron implantarlas. El reconocimiento puede ser desde una carta o mensaje personalizado por parte de la dirección de la empresa hasta la participación en la implantación de las ideas que hayan sugerido.

## **Resultados**

Los resultados han sido satisfactorios ya que ha habido una buena participación y el Grupo Santander, a través de esta herramienta, ha obtenido:

- Una herramienta de integración y transmisión cultural.
- Un potente canal de escucha.
- Nuevo canal de comunicación.

The logo for Santander Ideas features the word "SANTANDER" in a bold, red, sans-serif font. To its right, the word "ideas:" is written in a black, lowercase, sans-serif font, followed by a red smiley face ":)".



## 8. La Comunicación Interna vista por los trabajadores

Una vez analizado en el apartado anterior, la manera de trabajar la Comunicación interna de las organizaciones españolas en base a su propia información facilitada, y por otro lado, de explicar casos reales de éxito de campañas de comunicación interna en el sector asegurador, creemos que es muy importante analizar, también, como perciben la comunicación interna directamente los trabajadores.

Tal y como hemos explicado anteriormente, la comunicación interna es una herramienta que posee la organización con diferentes funciones. Una de esas funciones y, quizás, la más importante es la de conseguir tener a los trabajadores más motivados e integrarlos globalmente a la organización, obteniendo un rendimiento mayor de cada uno de ellos. Por ello, consideramos que la opinión de los trabajadores, sobre cómo perciben la Comunicación Interna de sus organizaciones es un dato muy importante a analizar.

Para realizar este apartado, nos apoyaremos en un estudio realizado por la compañía “Estudio de Comunicación” en colaboración con “Capital Humano”.

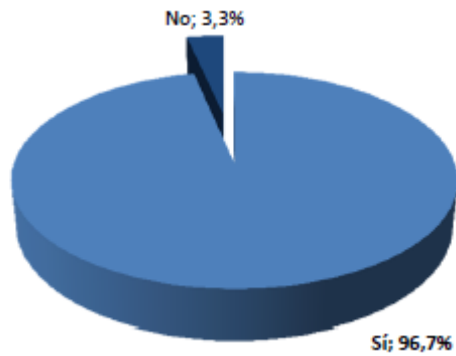
Estudio de Comunicación se define como una “Compañía líder en Comunicación empresarial en España fundada en 1983. Tiene una alta especialización en la Comunicación de Crisis y asuntos laborales. En Comunicación Interna, la firma tiene probada experiencia en el desarrollo e implementación de planes, la elaboración de manuales, la creación de programas de voluntariado interno, etc. Es pionera en la implantación de redes sociales internas con el objetivo de crear comunidades que ayuden a involucrar a los empleados en aspectos clave para las compañías.

Capital Humano, por su parte, es una revista para la integración y desarrollo de los Recursos Humanos.

El presente estudio fue realizado en el año 2014 y participaron trabajadores de las siguientes empresas:

ACS, AMADEUS, AMPER, BANCO POPULAR, **BANC SABADELL**, **BANCO SANTANDER**, BANKIA, BANKINTER, **BBVA**, BME, **CAIXABANK**, CAMPOFRIO, DIA, EBRO FOODS, ENAGÁS, FERROVIAL, GAMESA, GAS NATURAL, IBERDROLA, IBERIA, IMAGINARIUM, INDITEX, LIBERBANK, **MAPFRE**, MELIA, NH HOTELES, OHL, PESCANOVA, PRISA, PROSEGUR, REPSOL YPF, SACYR VALLEHERMOSO, TÉCNICAS REUNIDAS, TELEFÓNICA y VOCENTO.

**Gráfico 28. ¿Hay Comunicación Interna en tu empresa?**

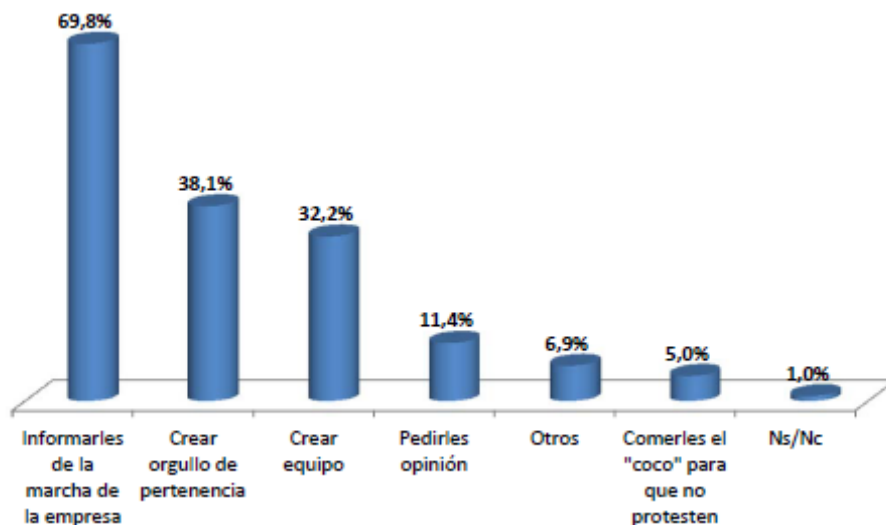


Fuente: La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (Vista por sus trabajadores). Estudio de Comunicación.

Ante la pregunta de si en sus organizaciones hay la Comunicación Interna, los trabajadores respondieron afirmativamente en un 96,7%, por un 3,3 % que afirma no existir comunicación interna en la empresa.

Estos datos van en consonancia a los de los estudios anteriores realizados a las empresas.

**Gráfico 29. Interés de la empresa por comunicarse**



Fuente: La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (Vista por sus trabajadores). Estudio de Comunicación.

Los trabajadores tienen diferentes visiones, sobre el interés que tiene la empresa en comunicarse con ellos.

En una mayoría significativa (69,8%), los trabajadores perciben que el interés de la empresa en la comunicación con ellos, es facilitarles información sobre la marcha de la misma.

Otros aspectos percibidos de forma mayoritaria por los trabajadores, y que, incluso, pueden entenderse de una forma similar son que la empresa tiene in-

terés en crear orgullo de pertenencia (38,1%) y crear equipo (32,2%). Al parecer, los dos intereses son bastante parejos, por lo que, si unimos los resultados podemos indicar que los trabajadores perciben de forma mayoritaria, el interés de la empresa en comunicarse con los trabajadores, como un elemento de motivación y de integración de los mismos hacia la sociedad.

Otros motivos aducidos en el estudio, es interés por pedirles opinión en un 11,4% de los casos o comerles el “coco” para que no protesten en un 5%.

En conclusión, en este aspecto podemos indicar que los trabajadores perciben, por igual, el interés de la empresa en comunicarse con ellos en dos líneas bien diferenciadas. Por un lado, la empresa utiliza la comunicación interna como una herramienta de información hacia sus empleados, y por otro lado, como una herramienta de motivación e integración de los mismos.

**Gráfico 30. Interés de los trabajadores por lo que comunica la empresa**



Fuente: La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (Vista por sus trabajadores). Estudio de Comunicación.

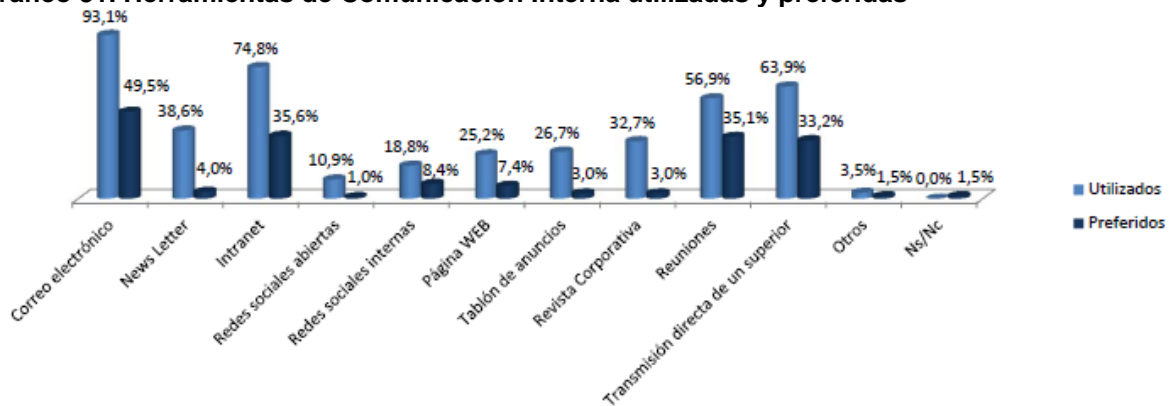
Ante la pregunta sobre el interés por el contenido de la comunicación interna que tienen los propios trabajadores, observamos como la gran mayoría (un 77,7%) considera como contenido más importante, la información sobre la situación de la empresa.

Otro contenido valorado por una cantidad significativa de trabajadores (34,7%) sobre su interés por el contenido de la Comunicación Interna de su organización, es saber si se tienen en cuenta sus opiniones.

Por último, a un 11,4% les interesa saber que piensa la dirección sobre la empresa y los propios trabajadores.

En resumen, podemos indicar que, según el punto de vista mayoritario de los trabajadores, el interés de la empresa y de los trabajadores respecto a la Comunicación interna es el mismo, dar y recibir información sobre la situación de la organización.

**Gráfico 31. Herramientas de Comunicación Interna utilizadas y preferidas**



Fuente: La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (Vista por sus trabajadores). Estudio de Comunicación.

En la siguiente pregunta del estudio, se ha consultado a los trabajadores respecto a las herramientas de Comunicación Interna que se utilizan en sus organizaciones y las que ellos prefieren.

Podemos observar como las herramientas de comunicación más utilizadas en las empresas son el correo electrónico (un 93,1%) y la Intranet (74,8%). Son también las herramientas que prefieren los trabajadores como medio de comunicación por parte de la empresa (un 49,5% el correo electrónico y un 35,6% la Intranet).

Otras dos herramientas de uso masivo en las organizaciones, son las reuniones (56,9%) y la transmisión directa de un superior (63,9%). Ambas herramientas, también son las siguientes en el orden de preferencia de los trabajadores, situándose las reuniones con un 35,1% frente a un 33,2 % de la Transmisión directa de un superior.

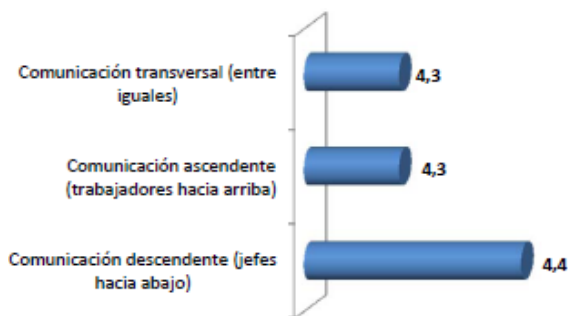
Las herramientas 2.0 van ganando peso, poco a poco, en las organizaciones, ya que según los trabajadores se utilizan las Redes Sociales abiertas en un 10,9% y las Redes Sociales Internas en un 18,8%. Sin embargo, parece que, por el momento, no generan una preferencia de uso muy elevada entre los trabajadores (Redes Sociales Abiertas un 1% e Internas un 8,4%).

La conclusión general respecto a los medios utilizados y preferidos en las organizaciones, es que todas las herramientas han dado un porcentaje mayor en la pregunta respecto a su uso que a su preferencia por parte de los trabajadores.

Esto debe conducir a la reflexión, de que quizás en muchas organizaciones, existen demasiadas herramientas por los que fluye la Comunicación Interna, pudiendo crear saturación de información en los trabajadores.

Otro aspecto interesante, es observar como la introducción de las herramientas 2.0 se está realizando de forma paulatina en las organizaciones, y por el momento, no están en un grado alto de preferencia por parte de los trabajadores. El motivo principal, según mi punto de vista, es que un cambio tan importante en la manera de concebir la Comunicación Interna y en las herramientas que se utilizan, debe llevar su tiempo tanto para las organizaciones como para los propios empleados. El uso de estas herramientas en el ámbito empresarial, está en sus inicios, por lo que, se supone que con el tiempo, mejorará tanto el desarrollo de las propias herramientas, como la preferencia en su uso por parte de los trabajadores.

**Gráfico 32. Valoración de los tipos de comunicación interna (de 0 a 5)**



Fuente: La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (Vista por sus trabajadores). Estudio de Comunicación.

Respecto a la valoración sobre los tipos de Comunicación Interna existentes en las organizaciones, los trabajadores los puntúan con muy buena valoración. La Comunicación entre iguales con un 4,3 sobre 5, la Comunicación Ascendente, también, con un 4,3 sobre 5 y la Comunicación descendente es la mejor valorada con un 4,4 sobre 5.

Esta mayor puntuación a la comunicación interna descendente, podemos relacionarla con la pregunta anterior sobre el interés de los trabajadores por lo que les comuniquen, ya que el interés mayoritario es sobre información de cómo va la empresa. Esto es claramente una función de la comunicación descendente (de los jefes hacia abajo).

**Gráfico 33. Herramientas de CI para la Comunicación Ascendente.**



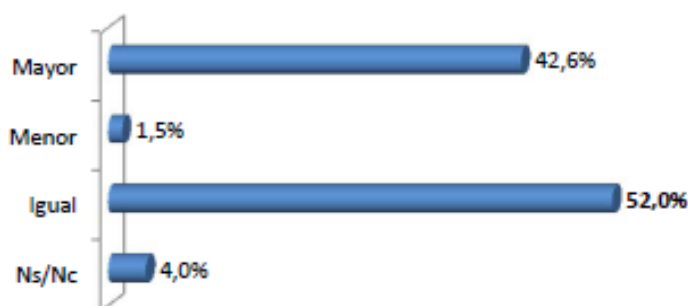
Fuente: La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (Vista por sus trabajadores). Estudio de Comunicación.

Centrándonos en las herramientas que se utilizan para la comunicación ascendente, observamos como la herramienta de mayor uso en las empresas es el “Buzón de Sugerencias” con un 39,7%, seguido de comentarios en la Intranet o en el Blog Corporativo con un 31,2%.

Otro tipo de herramientas, en las que suponemos estarán incluidas el resto de herramientas para la comunicación ascendente, se utilizan en un 22,7%. Y el dato más preocupante que refleja esta pregunta del estudio, es que en el 21,3% no está sistematizada en la empresa una herramienta para la comunicación ascendente.

Realmente es un dato preocupante, ya que la comunicación ascendente es una parte muy importante de la comunicación interna, a través de la cual, los trabajadores expresan sus quejas, comentarios o motivaciones a la organización. Por ello, es muy recomendable que existan canales sistematizados, a través de los cuales los trabajadores puedan dirigirse a sus superiores.

**Gráfico 34. Aumento de acciones de CI durante la crisis.**



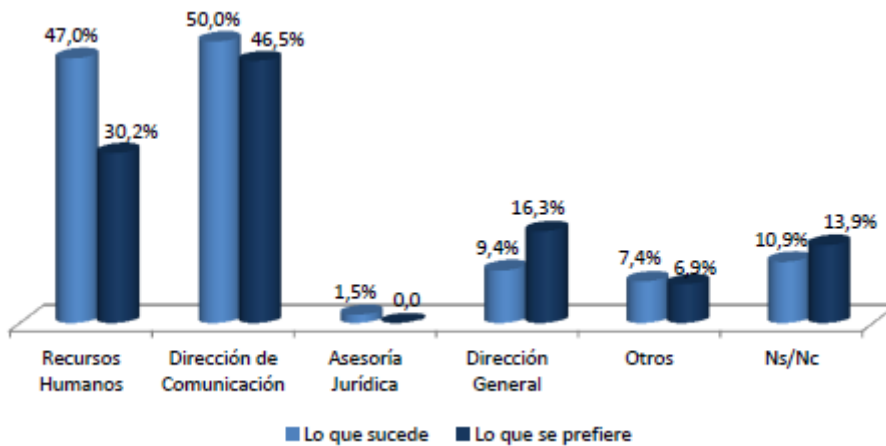
Fuente: La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (Vista por sus trabajadores). Estudio de Comunicación.

La siguiente cuestión resulta muy interesante, ya que como hemos indicado con anterioridad en la parte más teórica, la comunicación interna es una herramienta que cobra especial relevancia en situaciones difíciles.

Por ello, observamos como en prácticamente la mitad de los casos (42,6%) durante la reciente crisis económica, las organizaciones han aumentado sus acciones de Comunicación Interna, por un 52 % que las han mantenido igual.

Se ha de considerar el aumento de acciones de Comunicación Interna en tiempo de crisis como muy positivo, ya que en estas situaciones, aparece la incertidumbre en los trabajadores acrecentada por la aparición de rumores o noticias erróneas, por lo que una gestión correcta de la Comunicación Interna (sobre todo descendente) se considera clave para el correcto devenir de la organización y la tranquilidad de los miembros que pertenecen a la misma.

**Gráfico 35. Emisor de Comunicación Interna en la empresa**



Fuente: La Comunicación Interna de las empresas cotizadas (Vista por sus trabajadores). Estudio de Comunicación.

Otro aspecto importante a analizar es sobre quien emite la Comunicación Interna en las organizaciones y sobre la preferencia de los trabajadores respecto a quien debe ser el emisor.

Respecto a los resultados del estudio, podemos concluir que en la mayoría de las organizaciones (50%), el departamento que gestiona las acciones de Comunicación Interna en su gran mayoría es el departamento de Comunicación. Además este hecho genera bastante unanimidad entre los trabajadores, ya que el 46,5% prefiere que sea así.

El otro departamento que está involucrado, en gran parte de los casos (47%) en acciones de Comunicación Interna, es el de Recursos Humanos. En este sentido, no existe tanta unanimidad entre los trabajadores, ya que solo lo tienen entre sus preferencias en un 30,2% de los casos.

Otro aspecto destacable es que en el único de los casos en los que las preferencias (16,3%) de los trabajadores son mayores respecto a lo que se da en la realidad (9,4%), es cuando la Comunicación Interna es gestionada por parte de la Dirección General. Por ello, podemos indicar que los trabajadores valoran y solicitan que la Dirección General esté involucrada directamente en las acciones de la Comunicación Interna de la Organización.





## 9. Conclusiones

Con la elaboración del presente estudio, queda patente que la **Comunicación Interna** ha tenido una larga evolución a lo largo de la historia en las organizaciones.

**La evolución ha sido constante** a lo largo del tiempo, y **ha afectado tanto a la manera de enfocar la comunicación organizacional**, como a **las herramientas que se han utilizado para desarrollar la comunicación interna**.

**Históricamente** la Comunicación Interna, **se ha desarrollado como una herramienta meramente transmisora de información en las empresas**, especialmente desde los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores.

**Con el crecimiento de las organizaciones, y la profesionalización de las mismas**, la comunicación interna **pasó de jugar un papel informativo a convertirse en una herramienta clave en la estrategia y consecución de los objetivos de las organizaciones**.

**La gestión de la comunicación interna ha evolucionado**, sobre todo, en la historia reciente. La Comunicación Interna **se ha convertido en una herramienta esencial en las organizaciones a la hora de transmitir la estrategia de negocio de las compañías y desarrollar y difundir la identidad y cultura corporativa de las organizaciones**.

La gestión de la comunicación a los empleados ha evolucionado hasta el punto, de **ser necesario y recomendable la planificación estratégica de la comunicación y la realización de planes de acciones y su consiguiente evaluación**. Por supuesto, la formación tanto a la Dirección de las compañías como a los mandos intermedios sobre cómo deben comunicar, es otra de las cosas, que demuestra la profesionalización y la importancia que adquiere la Comunicación Interna en las organizaciones.

Tras **la aparición de las nuevas tecnologías y en especial, con la aparición de las nuevas herramientas 2.0** se ha vuelto a **abrir un nuevo paradigma en la Comunicación Interna**.

La revolución digital ha transformado la manera de comunicarse de las personas y de la sociedad en general y, este cambio, está llegando poco a poco a las organizaciones. En esta nueva era, más que nunca, **las herramientas 2.0 están diseñadas para que el trabajador esté en el centro de la comunicación, donde los mensajes fluyen en todas las direcciones de la compañía a gran velocidad**, y donde verdaderamente, **con una correcta gestión de las herramientas, el trabajador se pueda sentir verdaderamente participe y miembro de la compañía de la que forma parte**.

Personalmente, **soy de los que realmente cree que no hay mejor activo en una organización que sus empleados, realmente son los que marcan la diferencia** y, los encargados a través de sus actos, de conseguir que una empresa consiga el éxito y los objetivos establecidos.

¿Se imaginan una mejor herramienta que la comunicación interna para lograr la motivación y para retener el talento para las organizaciones? Realmente **creo que las empresas, con este cambio cultural, y con una correcta gestión de la Comunicación Interna tienen la oportunidad de conseguir ventajas competitivas en su mercado**, obtenidas a través de sus propios empleados, aumentando el sentido de pertenencia de los mismos, su satisfacción, motivación e involucración, obteniendo así una mayor eficacia y eficiencia de los mismos y una mayor productividad.

Pero, ¿realmente el trabajo está hecho por parte de las organizaciones?. La respuesta es claramente negativa, ya que tal y como ha quedado mostrado en los estudios descritos en la tesis, **las organizaciones tienen mucho trabajo por delante, para adaptar su cultura comunicacional a la nueva realidad social** (más del 43 % afirman no estar adaptadas a la cultura 2.0) **y para la implantación de las nuevas herramientas denominadas 2.0.**

**El futuro de la Comunicación Interna camina en este sentido**, y me atrevo a aventurar que en un periodo no muy lejano, **no se entenderá una organización que funcione sin una estrategia clara y concreta de Comunicación Interna** y sin la implantación de las denominadas Redes Sociales de Social Media.

**El Sector Asegurador no se puede quedar atrás en este cambio cultural**, y tal y como ha quedado patente a través de los casos de éxito descritos anteriormente, **la Comunicación Interna es un aspecto muy importante en nuestro sector**. Lo más importante es no quedarse atrás, ya que, quizás **una correcta gestión de esta herramienta sea una de las claves de éxito en el futuro de cualquier compañía del sector.**

Me gustaría finalizar la tesis, aportando dos frases sobre la comunicación obtenidas durante la búsqueda de información para la realización del estudio, que pueden invitar a la reflexión:

“Lo que no se comunica no existe”.

“La buena comunicación nace de una escucha activa”.

## 10. Bibliografía

### Artículos:

DR. PAUL CAPRIOTTI "La Comunicación Interna", Reporte C&D, Núm.13 (1998), pp. portada y 5-7.

ALBERTO ANDREU PINILLOS. "El Programa de Comunicación Interna", I.E Business Publishing. (1993, revisión en 2010).

ALBERTO ANDREU PINILLOS. "Comunicación Interna: Un paseo por el tiempo", Ediciones Deusto. Referencia nº 0314 (1996).

CORPORATE EXCELLENCE "La Comunicación Interna, herramienta de generación de confianza y transparencia en las organizaciones". (2013).

### Libros:

ALEJANDRO FORMANCHUCK. Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural. 1ª ed. Buenos Aires: Edición Formanchuck y Asociados, 2010.

FRANCISCO FERNÁNDEZ BELTRÁN. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. Tesis Doctoral. 2007.

BENITO BERCERUELO. Nueva Comunicación Interna en la Empresa. Estudio de Comunicación S.A. 2014.

JESÚS GARCÍA JIMÉNEZ. La Comunicación Interna. Ediciones Díaz de Santos S.A. 1998.

### Capítulos de libro:

ALBERTO ANDREU, "Historia y Comunicación Social". Vol.19, 2014, Págs. 195-210.

MARIAN JAÉN, LOURDES LUCEÑO, JESÚS MARTIN, SUSANA RUBIO, "La Comunicación Interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones". EduPsykhé (Revista de Psicología y Psicopedagogía). Vol. 5, 2006, nº 1, 3-31.

## Informes:

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “Marca Interna y mandos intermedios” IV Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. 2005.

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “La Comunicación Interna y la Gestión del Cambio” V Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. 2009.

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “Redes Sociales Social Media y Entorno Digital en Comunicación Interna” Estudio de la Comunicación Interna en las empresas españolas. 2012.

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “I Premio a las mejores prácticas en Comunicación Interna”. 2008.

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “II Premio a las mejores prácticas en Comunicación Interna”. 2009.

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “III Premio a las mejores prácticas en Comunicación Interna”. 2010.

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “IV Premio a las mejores prácticas en Comunicación Interna”. 2011.

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “V Premio a las mejores prácticas en Comunicación Interna”. 2013.

OBSERVATORIO DE COMUNICACIÓN INTERNA. “VI Premio a las mejores prácticas en Comunicación Interna”. 2014.

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. “La Comunicación Interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores”. 2009.

ESTUDIO DE COMUNICACIÓN. “La Comunicación Interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores”. 2014.

GRUPO CATALANA OCCIDENTE, Programa de Desarrollo Corporativo. “Comunicación Interna. Desarrollando nuestra cultura”.2014.

GRUPO CATALANA OCCIDENTE, El Rincón del Mando. “La Comunicación Interna. El sistema nervioso de la empresa”. 2015.

FEAPS, “Guía de buenas prácticas de comunicación interna”.2008.

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE ENTIDADES ASEGURADORAS Y FINANCIERAS. Apuntes de RRHH. La Gestión de la Integración. Belén Prendes. 2015.

## **Fuentes de internet:**

José Miguel Arriagada Herrera y Jorge Ulsen Rivas

<<https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>>

(Fecha de consulta: 9 de junio de 2015).

Esther

<<http://www.tiemposmodernos.eu/>>

(Fecha de consulta: 11 de junio de 2015).

Universidad Nacional Experimental de la Seguridad.

< <http://comunicacionoralyescritatramoi.blogspot.com.es/p/la-comunicacion-las-barreras-de-la.html>>

(Fecha de consulta: 15 de junio de 2015).

Ángel Ortiz. Administración de empresas.

<<http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/comunicacion-organizacional>>

(Fecha de consulta: 17 de junio de 2015).

Estilos Organizados.

<<http://estilosorganizados.es.tl/Importancia-y-funciones-de-la-comunicacion-interna-y-externa.htm>>

(Fecha de consulta: 22 de junio de 2015).

Koiwe Recursos Humanos.

<[http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones\\_organizaciones.shtml](http://www.koiwerrhh.com.ar/comunicaciones_organizaciones.shtml)>

(Fecha de consulta: 25 de junio de 2015).

Maria Escat Cortés

< <http://www.arearh.com/psicologia/comunicacioneinformacion.htm>>

(Fecha de consulta: 6 de julio de 2015).

GIF-PRL

<<http://www.conectapyme.com/documentacion/GIF-PRL/guia/nivel1.html>>

(Fecha de consulta: 8 de julio de 2015).

Francisco Penalba

<<http://www.mirelasolucion.es/blog/la-importancia-de-la-comunicacion-interna-en-la-empresa/>>

(Fecha de consulta: 9 de julio de 2015).

Javier Cantos.

<<http://canasto.es/2013/10/la-comunicacion-interna-como-lubricante-para-tu-empresa/>>

(Fecha de consulta: 16 de julio de 2015).

Canal Asegurador Marketing. Blog de Marketing de Seguros.  
< <http://www.canalasegurador.es/blog-de-marketing-de-seguros/>>  
(Fecha de consulta: 16 de julio de 2015).

Silvia López. Insare.  
< <http://innovacionsectorasegurador.blogspot.com.es/2009/07/redes-sociales-y-comunicacion-interna.html>>  
(Fecha de consulta: 17 de julio de 2015).

Marta Franco.  
<<http://martafranco.es/como-integrar-las-redes-sociales-en-la-comunicacion-interna/>>  
(Fecha de consulta: 17 de julio de 2015).

Buenos Negocios.  
<<http://www.buenosnegocios.com/notas/598-comunicacion-interna-herramientas-20>>  
(Fecha de consulta: 21 de julio de 2015).

Herramientas 2.0 para la empresa. CEA.  
< <http://www.cea.es/Herramientas/post/Herramientas-20-en-la-Empresa.aspx>>  
(Fecha de consulta: 21 de julio de 2015).

Blog tecnológico para el Seguro.  
<<http://bts.inese.es/innovacion-aseguradora-xviii-edicion-del-ranking-de-presencia-en-internet-de-entidades-aseguradoras/>>  
(Fecha de consulta: 31 de julio de 2015).

## **Juan José Trani Moreno**

Nacido en Barcelona, el 27 de mayo del 1984.

Diplomado en Ciencias Empresariales por la Universitat Oberta de Catalunya en 2011.

Técnico superior en Administración y Finanzas por IES Guineueta en 2004.

Inicio mi carrera profesional en el Registro Mercantil de Barcelona, en el departamento de Designación de Auditores y Expertos Independientes.

Tras más de dos años, me incorporo al sector asegurador en la compañía Vitalicio Seguros, en la unidad de Gestión de Colectivos de Rentas en el año 2009.

Durante el año 2010, entro a formar parte del Grupo Catalana Occidente, concretamente en la compañía de defensa jurídica Depsa Seguros.

En el año 2013, me incorporo a Seguros Catalana Occidente para formar parte del área financiera, en el departamento de Planificación y Control Corporativo.

A finales del año 2014, paso a formar parte de Grupo Catalana Occidente donde en la actualidad desempeño funciones de realización del Reporting de la Información Económica del Grupo y la Consolidación de las cuentas de gestión.





## **COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”**

Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

### **PUBLICACIONES**

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldes Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005

- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Victor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Muguerra Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005

- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011

- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004

- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013

- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.

190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.

191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.

192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.

193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.

194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.

195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.