



**Grado en Publicidad y Relaciones Públicas**

**Modalidad de trabajo A: Iniciación a la investigación científica en el ámbito de la comunicación publicitaria y corporativa**

**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE  
LA COMUNIDAD VALENCIANA**

THE INTERNAL COMMUNICATION IN THE VALENCIAN COMMUNITY  
ADVERTISING AGENCIES

Alumna: PLANO ANADÓN, Cristina

Tutora: MIQUEL SEGARRA, Susana

Fecha de presentación: 23/06/2017

## Resumen

La comunicación interna es considerada por los expertos en comunicación como una herramienta imprescindible para la prosperidad de las empresas. Muchas de ellas siguen estancadas en la mera transmisión de información y todavía no han dado el paso hacia la bidireccionalidad del mensaje, es decir, hacia la construcción del discurso por parte de todos los integrantes.

La investigación que se presenta a continuación nace con la intención de conocer si se tiene en cuenta la comunicación interna en las agencias de publicidad y cómo se lleva a cabo. Para ello se ha seleccionado una muestra de agencias a las que se ha encuestado de manera cualitativa con el objetivo de descubrir a grandes rasgos como se desarrolla esta comunicación en su rutina de trabajo diaria.

Para profundizar más en la investigación, se ha entrevistado personalmente al responsable de comunicación interna de la agencia valenciana Connex.

Con ésta metodología se ha logrado ver la importancia que se le está otorgando a ésta parte de la comunicación, que no es inexistente pero todavía le queda por evolucionar hasta tener una mayor relevancia dentro de las empresas y, en concreto, de las agencias de publicidad.

## Palabras clave

Comunicación Interna

Comunicación Corporativa

Publicidad

Agencias

Trabajadores

## ÍNDICE

Resumen .....	2
Palabras clave .....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. Justificación e interés del tema .....	5
1.2. Objetivos del trabajo .....	6
1.3. Estructura del trabajo .....	6
2. MARCO TEÓRICO .....	7
2.1. Definición de comunicación interna .....	9
2.2. Tipos de comunicación interna .....	13
2.3. Los objetivos de la comunicación interna.....	14
2.4. Herramientas de comunicación interna.....	16
2.5. Tendencias en comunicación interna .....	17
2.6. Caso Mahou-San Miguel .....	19
3. METODOLOGÍA.....	20
3.1. Agencias seleccionadas de la AECPCV .....	22
3.2. Cuestionario cuantitativo .....	26
3.2.1. Descripción de la encuesta .....	26
3.2.2. Respuestas al cuestionario.....	30
3.3. Entrevista personal.....	39
3.3.1. Preguntas realizadas .....	40
3.3.2. Resultados obtenidos.....	42
4. CONCLUSIONES.....	44
Summary.....	47
5. INTRODUCTION .....	48
5.1. Justification and interest in the topic .....	48
5.2. Objectives of this work .....	49

5.3. Structure of this work .....	49
6. THEORETICAL FRAMEWORK.....	50
6.1. Definition of intern communication .....	52
6.2. Types of internal communication .....	56
6.3. Objectives of internal communication .....	57
6.4. Tools of internal communication .....	59
6.5. Trends in internal communication .....	60
6.6. Mahou-San Miguel case .....	61
7. CONCLUSIONS .....	62
8. BIBLOGRAFÍA .....	64
ANEXOS .....	68
Anexo 1 .....	68
Anexo 2 .....	75

## 1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es una de las asignaturas pendientes de las empresas. Aunque sí ha sido reconocida por grandes comunicadores, no se ha puesto en práctica de la manera en que éstos la plantean. Su implantación es algo directamente relacionado con la visión de los altos cargos, que son los encargados de gestionar el modo de trabajo de las sus empresas. Es por ello que depende directamente de su perspectiva hacia este ámbito, es decir, es necesario que primero la consideren como un factor clave para su negocio para que puedan llevarlo a cabo de una forma efectiva.

Los modelos democráticos de trabajo, aquellos en los que los empleados participan en las decisiones, son una realidad de las empresas cuya identidad está basada en modelos de innovación y superación, es decir, empresas inconformistas que buscan ser cada día mejores, no sólo en productividad sino también en su contribución a la sociedad. Esto beneficia a la prosperidad de la comunicación interna como herramienta de mejora corporativa.

El auge de la comunicación corporativa y la visión que ésta conlleva de una unidad de marca, que engloba tanto el ámbito externo como interno, han hecho posible que se le empiece a dar importancia a la comunicación interna. No hay una gran cantidad de escritos sobre su puesta en práctica y los resultados que presenta, pero sí es cierto que, lo que se ha escrito ha servido de mucho. Ha servido de referencia para quienes no lo veían como un factor a tener en cuenta y han descubierto los efectos positivos que brinda a la empresa.

El desahogo económico para las empresas tras la crisis de 2008 está provocando un interés a los directivos de éstas por tratar aspectos lejos de la mera productividad, lo cual es buena señal para el desarrollo de la comunicación interna.

### 1.1. Justificación e interés del tema

La mayoría de las personas necesitamos trabajar para ganar un sueldo que consiga sustentarnos, autoabastecernos para sobrevivir. Es algo que hay que afrontar cada día y no hay mejor forma de llevarlo que estando a gusto en nuestro lugar de trabajo.

Mi experiencia como estudiante en el Grado de Publicidad y Relaciones públicas, en el que he tenido que hacer multitud de trabajos en grupo, me ha hecho pasar por muchas situaciones en las que ha habido tanto buenas como malas relaciones con algunos/as compañeros/as. Pero esto no acaba aquí, ahora voy a salir al mundo laboral y sé que es algo con lo que voy a tener que convivir, ya que el trabajo del publicitario se realiza en muchas ocasiones en equipo.

Es por ello que me he interesado por saber cómo tratan las agencias del entorno donde quiero comenzar a labrar mi experiencia laboral, Valencia, el tema de la comunicación interna; si se preocupan de mantener un buen clima en su empresa y si sus directivos piensan que es un aspecto al que hay que darle importancia.

## **1.2. Objetivos del trabajo**

### Objetivo principal

- ✓ Conocer el funcionamiento de la comunicación interna en las agencias de la Comunidad Valenciana

### Objetivos específicos

- ✓ Comprobar si las agencias de publicidad hacen uso de las técnicas de comunicación interna
- ✓ Saber qué métodos de comunicación interna utilizan en las agencias de publicidad
- ✓ Estimar el presupuesto y tiempo que las agencias de publicidad dedican a la comunicación interna

## **1.3. Estructura del trabajo**

En primer lugar, se hace una revisión bibliográfica para explicar el término comunicación interna, su origen, evolución, las tendencias actuales y su estado actual en España. A continuación se expone un análisis de la misma en las agencias de la Comunidad Valenciana, tomando como muestra una encuesta realizada a las agencias registradas en la AECPCV. Este análisis ha sido primeramente cuantitativo a todas las agencias para conocer tanto la planificación, la ejecución y los tipos de acciones que realizan. Y, posteriormente, cualitativo con una entrevista al responsable de

comunicación interna de una de estas agencias encuestadas, con el objetivo de analizar un caso puntual para contrastar la información obtenida en los resultados anteriores.

Por último se presentan las conclusiones extraídas tanto del cuestionario como de la entrevista en relación a la revisión bibliográfica efectuada previamente.

## 2. MARCO TEÓRICO

Muy pocos autores han escrito sobre el origen de este término y su implantación en las empresas, debido a que no es algo que haya nacido y se haya introducido con rapidez, sino que poco a poco ha ido formando parte de las mecánicas de trabajo.

El concepto de cultura dentro de una organización nació a partir del aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo (1972), se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional.

A partir del desarrollo de esta cultura que fue cobrando importancia en de las organizaciones, es donde surgieron nuevas necesidades más específicas, dentro de las que aparece el término de comunicación interna. Alberto Andreu Pinillos (1996) identifica el principio de la comunicación interna, como la consecuencia del distanciamiento de los directivos de los rangos inferiores. Este distanciamiento puede tener varias causas como “el mayor tamaño de la compañía, el crecimiento geográfico, las diferencias entre las actividades centralizadas o administrativas y las de producción, la diversificación de actividades...” (Pinillos, 1996). Para el autor, estas circunstancias “se iniciaron a finales de los sesenta y tienen su origen en el fin de la época basada en lo empresarial, en las actitudes paternalistas y de aislamiento de las compañías occidentales, que generaron un tiempo de compañía poco competitiva y muy encerrada en sí misma.”(Pinillos, 1996). Esto provocó que se generaran problemas de comunicación entre los órganos de decisión y los de ejecución, ya que la alta dirección comenzó a relacionarse sólo entre ella misma y a abrirse al exterior, mientras que el personal de base y los mandos intermedios quedaban atrás en la toma de decisiones.

Pero para Pinillos, el departamento de Comunicación Interna no nació como un departamento independiente desde el principio, sino que “se encuadraría en algunas direcciones ya consolidadas en las empresas, como eran, sobre todo, las de Personal, conocidas hoy como Recursos Humanos, y las de Organización.” (Pinillos, 1996)

Considera que las empresas españolas pioneras en dar un paso hacia la comunicación interna con entidad propia pertenecían al antiguo Instituto Nacional de Industria español, que inscribieron la función en el seno de sus direcciones de organización y recursos humanos, creando un modelo organizativo propio (Pinillos, 1996). Un ejemplo es el de la empresa CACSA<sup>1</sup>, que creó en 1984 un departamento de comunicación interna dentro de un gabinete técnico de la dirección de organización y recursos humanos cuya dependencia era directamente de la presidencia.

La evolución de esta actividad hizo que llegara a integrarse en la dirección de comunicación y relaciones institucionales. Algunas de las funciones que se desempeñaban en este departamento en el que se integró, eran las de relaciones con los medios de comunicación, el desarrollo y mantenimiento de la imagen corporativa, las relaciones internacionales y con intermediarios financieros, etc. La incorporación de la comunicación interna supuso una búsqueda de uniformidad en el mensaje que la empresa transmitía tanto al interior como al exterior.

El problema vino cuando estalló la crisis económica y las organizaciones se vieron en la necesidad de plantearse si les salía rentable mantener un departamento y un presupuesto específico para desarrollar esta actividad, cuya repercusión se ponía en duda. En la mayoría de los casos se eliminó esta función dentro de la empresa y en algunos se empezó a plantear su efectividad. (Pinillos, 1996)

Pero, una vez pasado este punto de inflexión, la comunicación empieza a cobrar cada vez más importancia. Las empresas empiezan a sustituir las estructuras verticales por otras más horizontales. Estas nuevas estructuras tienen “como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores, conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de

---

<sup>1</sup> Ciudad de las Artes y las Ciencias, S.A. Nace en julio de 1996, tras la modificación de la denominación social de Vacico (Valencia, Ciencia y Comunicaciones), empresa mercantil de la Generalitat Valenciana. A lo largo de un eje de casi dos kilómetros, en el antiguo cauce del Turia y dentro de la misma ciudad de Valencia, seis grandes elementos comparten la vocación por la divulgación cultural y la participación ciudadana en un entorno arquitectónico futurista de grandes espacios abiertos al público.



trabajo, y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones” (Pozo Lite, 1997).

Por tanto, el modelo de gestión empresarial que se llevaba a cabo tradicionalmente, basado en una búsqueda de beneficios económicos y de la consecución de objetivos a corto plazo en interés de los accionistas, ha cambiado. Como refleja el Corporate Excellence - Centre for Reputation Leadership (2012), el papel de los stakeholders es cada vez más decisivo para el éxito de una empresa y están cobrando importancia valores como “el crecimiento sostenible, el impacto social y medioambiental y el respeto por los derechos humanos” (Corporate Excellence, 2012:1)

## 2.1. Definición de comunicación interna

A pesar de la escasa información sobre el origen de la comunicación interna, muchos sí la han definido y han escrito sobre sus formatos, funciones y efectos.

Uno de estos autores es Horacio Andrade (2005), quién enmarca la comunicación interna dentro de una de las tres formas de entender la comunicación organizacional.

Estas tres formas son, en primer lugar, como un *proceso social*. La comunicación es un proceso social fundamental. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos (Andrade, 2005).

En segundo lugar, como una *disciplina*. La comunicación organizacional es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio (Andrade, 2005).

Y en tercer lugar, como un *conjunto de técnicas y actividades*. Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno (Andrade, 2005). En esta acepción, el autor distingue

dos categorías, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

La comunicación interna como conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.

Y la comunicación externa, como conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Una vez enmarcada la comunicación interna, dentro de una de las interpretaciones de la comunicación organizacional, se van a exponer definiciones encontradas de la misma de diferentes autores expertos en comunicación.

Para Paul Capriotti (1998), la Comunicación Interna se entiende como dos procesos. Por una parte, es “contar a la organización lo que la organización está haciendo; no se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirles informaciones” (1998: 5-7), y por otra “contar con la organización para lo que la organización está haciendo. Hacer partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; en una palabra: involucrar a todos los miembros de la organización en la comunicación.” (1998: 5-7). Es decir, su función es en un sentido unidireccional: comunicar a los miembros de la empresa, y en el otro bidireccional: hacerles partícipes del objetivo que persigue.

Este autor afirma que el concepto de comunicación interna basado en la transmisión de información es el que predomina en la actualidad, por lo que suele reflejarse en una gestión de la comunicación interna en la que se priorizan los medios informativos como la revista de la empresa, el boletín informativo, etc. A partir de esta última idea, define la Comunicación Interna como “el intercambio de información entre

todos los niveles de una organización. Cada nivel dentro de la organización tendrá unas responsabilidades de comunicación, y cada uno contribuirá a que la compañía adquiera un carácter comunicativo ágil y dinámico.” (Capriotti, 1998: 5-7).

Así mismo, expone que para que los miembros de la organización participen activamente en aquello que la empresa propone para la mejora de su comunicación interna, deben darse tres condiciones básicas:

La primera es “que los empleados confíen en los directivos, que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.”(Capriotti, 1998: 5-7).

La segunda, “que los empleados tengan capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, y se participe de los éxitos de la organización.” (Capriotti, 1998: 5-7).

Y la tercera, “que los empleados tengan la creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias se tendrán en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación.” (Capriotti, 1998: 5-7).

Por tanto, para Capriotti, es esencial para un buen desarrollo de la comunicación interna, que los empleados de una empresa tengan confianza tanto en sus superiores como en ellos mismos y que sean autosuficientes a la hora de tomar decisiones.

A este requisito de confianza se suma la aportación de La Porte (2005), quién afirma que la comunicación interna “se centra en la relación con los públicos internos y trata de crear la atmósfera de confianza adecuada para promover la eficacia del trabajo y aunar las voluntades en torno a una información eficaz” (2005: 141). Por tanto, la base de la definición de este autor es que la comunicación interna favorece y promueve las relaciones entre las personas de la organización generando la confianza y el compromiso con unas metas y valores comunes (La Porte, 2005). La función que le atribuyen es la de contribuir al éxito y al funcionamiento de la organización, facilitar el buen clima de trabajo y la circulación de la información. La esencia de esta función es “establecer una relación fluida entre los dos grandes bloques que constituyen la

empresa: institución y cuerpo social, superior y subordinado, empleador y empleado, director y equipo de trabajo, patrón y obrero... o llámese como quiera.” (A. Andreu Pinillos 1996:48).

En cuanto a la utilidad que se le atribuye al uso de la comunicación interna, encontramos opiniones de diferentes autores:

**Kaplan y Norton** (2001) señalan que “claramente, la comunicación es una palanca fundamental para el éxito de una organización. Si los empleados no comprenden la visión, es incluso menos probable que comprendan la estrategia diseñada para hacerla realidad. Sin comprender la visión y la estrategia, los empleados no pueden adaptar su trabajo para contribuir de forma eficaz a la implementación de la estrategia.” (Kaplan y Norton, 2001)

Lo mismo opina **Borrini** (1997) sobre la importancia de tener sólida la parte interna para poder desarrollar correctamente la externa, pues para él “los empleados son el primer público de la empresa y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo.” (Borrini, 1997)

Al consultar a **Francisca Morales Serrano**, profesora de la Universidad Autónoma de Barcelona, vamos que aporta un matiz más económico y afirma que “la Comunicación Interna está siendo reconocida por las empresas que la aplican como un factor clave para la rentabilidad y un aliado para conseguir sus objetivos estratégicos en situaciones de cambio.”(Morales, 2001). Pero no sólo eso, sino que, como asegura **Andreu Pinillos** (1996) “esta comunicación ayuda en aspectos fundamentales de la competitividad empresarial porque transmite: su cultura, su misión, su visión, sus valores, sus mensajes, sus objetivos generales, sus principales noticias, e implica a la plantilla en los aspectos esenciales del negocio. Crea relaciones eficientes entre los distintos públicos, grupos o equipos de las empresas, logrando así aproximarse a uno de los retos de la comunicación interna que es la “generación de valor” colaborando en “la cadena de valor” de las compañías.” (Pinillos, 1996:49). Es por ello que muchos directivos ya están tomando nota sobre los beneficios que la comunicación interna aporta a sus empresas.

A la pregunta de cómo debe de ser esta comunicación interna para que provoque todos estos efectos nombrados, Joan Costa responde que “ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad y estar orientada a la calidad en función del cliente” (Costa, 1998). Y recalca que el Plan Estratégico de la compañía tiene que incluir tanto sus funciones como los objetivos que persigue y que es una actividad que se debe de gestionar “al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización” (Costa, 1998).

## 2.2. Tipos de comunicación interna

Para hablar de una clasificación de tipos de comunicación interna, Robbins (1999) propone su división en tres tipos:

- **La comunicación ascendente**, que “fluye hacia un nivel superior en el grupo o la organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, informarle hacia el progreso de las metas y darles a conocer problemas actuales. Aquí los gerentes pueden saber cómo se sienten los empleados en sus puestos de trabajo, con sus compañeros de trabajos y con la organización en general” (Robbins, 1999). Algunas de las herramientas que se utilizan son los correos electrónicos, entrevistas al personal o el buzón de sugerencias.
- **La comunicación descendente**, donde la comunicación “fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupo y los gerentes para asignar metas, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados, acerca de las políticas o procedimientos, también para retroalimentar aspectos de su desempeño” (Robbins, 1999). Los líderes pueden hacer tanto reuniones formales e informales, como utilizar intranet, dinámicas grupales, entrevistas personales o correos electrónicos.
- **La comunicación lateral**, que se da cuando la comunicación “tiene lugar entre los miembros del mismo grupo de trabajo, al mismo nivel, entre los gerentes del mismo nivel” (Robbins, 1999). Este tipo de medio utiliza herramientas como las comunicaciones directas verbales, reuniones de grupos informales, el uso de los correos electrónicos y las retroalimentaciones en reuniones de grupos.

Esta clasificación se ve corroborada por el Centro Nacional de Condiciones de Trabajo<sup>2</sup>, con la diferencia de que éste hace una primera clasificación entre comunicación formal, que quiere lograr alcanzar los objetivos estratégicos; y la comunicación informal, que surge de la interacción social entre los miembros. La comunicación ascendente, descendente y lateral las enmarca dentro de la comunicación formal.

El sociólogo Lucas Marín (1997) elaboró un esquema que reafirma esta clasificación nombrada anteriormente, pero la amplía añadiendo la comunicación ascendente, descendente y horizontal a la comunicación informal. Es decir, visualiza dos realidades que contribuyen a conformar el carácter real de la organización: la comunicación formal y comunicación informal, por un lado, y por otro la comunicación descendente, ascendente y horizontal.

Tabla 1. Tipos de comunicación interna

	<b>Descendente</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascendente</b>
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Tabla 1. Fuente: Lucas Marín, 1997

### 2.3. Los objetivos de la comunicación interna

El autor Paul Capriotti (1998: p.5-7) diferencia entre objetivos globales y específicos. Entre los objetivos globales diferencia cuatro tipos que corresponden a los diferentes niveles de actuación que se persiguen con la comunicación interna dentro de una empresa:

- ❖ A nivel **racional**: establecer una relación fluida entre empleados y empleadores

---

<sup>2</sup> Pertenece al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y su objetivo principal es ofrecer guías sobre buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente.

- ❖ A nivel **operativo**: facilitar la circulación e intercambio de información entre todos los niveles de la empresa, favoreciendo un funcionamiento ágil y la coordinación
- ❖ A nivel **motivacional**: motivar y dinamizar la labor de los miembros, contribuyendo a un buen clima interno que llevará a una mejora en la calidad del trabajo
- ❖ A nivel **actitudinal**: obtener la aceptación y la integración de los empleados a la filosofía, a los valores y a los fines globales de la organización

Los objetivos específicos, en cambio, se elaboran en función de la forma de trabajo de cada organización, es decir, no hay un patrón que sigan todas las empresas, dependen de su personalidad o de la actividad productiva que ejerzan (Capriotti, 1998: p.5-7).

En la misma línea encontramos al profesor Sanz de la Tajada (1996), quien afirma que “los públicos se ven sujetos a una semejanza de valores compartidos entre sí a efectos de su relación con la organización, logrando de manera integral los objetivos corporativos, obteniendo como resultado final una imagen positiva de la compañía en la mente de los públicos.” (De la Tajada, 1996). Es decir, los objetivos específicos son propios de cada empresa, ya que cada una sabe de qué forma mover a sus empleados para alcanzar sus objetivos corporativos.

En contraposición, Brandolini y González Frígoli en su libro *Comunicación Interna*, definen el objetivo principal de la comunicación interna desde otra perspectiva. Estos plantean que los empleados de las empresas no sólo conviven en su lugar de trabajo, también se relacionan con personas que no pertenecen a la organización, por lo que se convierten por momentos en públicos externos. Postulan que el objetivo principal es, por tanto, que haya una coherencia entre lo que se dice dentro y fuera de la empresa, ya que “por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa, no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo” (González Frígoli, 2009, p.31).

Esto se ve apoyado por la afirmación de Costa en su libro *Imagen Corporativa del Siglo XXI* de que “lo importante en las comunicaciones es que sean integradas y no decir a puertas adentro una cosa diferente de lo que se dice afuera” (2003, p.95).

Vemos como hay autores que priorizan un objetivo que es el de la coherencia entre la comunicación interna y externa, y otros que hablan de objetivos generales y específicos, es decir, que se centran más en los objetivos dentro de la empresa que en la finalidad última de la comunicación interna.

A parte del objetivo principal que Brandolini y González Frígoli proponen, también hablan sobre la “importancia de fomentar la implicación del personal, promoviendo el compromiso de todos los empleados para alcanzar objetivos asumidos por la compañía, impulsando el trabajo en equipo.” (2009. p.26). En este sentido también se puede ver una clasificación similar a la de Capriotti en la que se diferencia entre un objetivo más global, que sería el del compromiso y otros más específicos, los asumidos por la compañía.

#### **2.4. Herramientas de comunicación interna**

Son muchas las herramientas que sirven para llevar a cabo la comunicación interna de una empresa, tanto analógicas como digitales, de transmisión de información o interactivas.

No hay ningún canon de herramientas que todas las empresas utilicen, pues todo depende de la situación de cada una, de su tamaño, sus condiciones, y la estrategia que se quiera llevar a cabo.

Para exponer algunas de las herramientas más comunes se ha recurrido al Centro de Estudios Financieros<sup>3</sup> quienes, sin renunciar a la importancia del típico tablón de anuncios, las circulares, las jornadas de puertas abiertas y las reuniones informativas, han querido destacar aquellas que han considerado que “bien utilizadas pueden otorgar una gran ventaja competitiva”. (Muñiz, 2017)

---

<sup>3</sup> El CEF cuenta con una editorial en la que publican artículos sobre contabilidad, tributación, materia laboral y derecho general consultada por numerosos profesionales y estudiantes de máster y oposiciones.



- Los **manuales corporativos**, que aportan gran operatividad y permiten que el trabajador empiece a ser eficiente, eficaz y rentable desde el primer día de su incorporación.
- Las **convenciones anuales**, una herramienta estratégica principalmente en los equipos de venta.
- La **revista interna o news** es un medio dinámico y abierto a la opinión y colaboración de los empleados. Goza de gran fiabilidad y permite que el personal esté al día con las novedades acontecidas en la organización.
- Las **nuevas tecnologías** como la videoconferencia o intranet por su inmediatez e interactividad. Permite potenciar el sentimiento corporativo y motivar a los empleados.

Estas herramientas que plantea la CEF, se ven corroboradas por muchos otros blogs de comunicación como buenosnegocios.com<sup>4</sup> (2013) que también considera como herramientas fundamentales los manuales de empleado, las publicaciones institucionales o *newsletter* (tanto en papel como en digital), las videoconferencias, el intranet y las reuniones. A éstas le suma la **cartelera**, que se ubica en un lugar concurrido, se actualiza periódicamente y contiene informaciones legales o sociales, resultados de la empresa o intercambios entre el personal; y el **buzón de sugerencias** cuyo objetivo es conocer las opiniones y propuestas de los empleados en diversos aspectos como normas, organización, condiciones de trabajo, tareas, relaciones laborales o beneficios sociales (buenosnegocios.com, 2003).

## 2.5. Tendencias en comunicación interna

Para hablar sobre tendencias en comunicación no son los escritos la fuente más útil, sino que al tratarse de algo regido por la actualidad, acudir a plataformas que renueven constantemente su contenido y que estén al día de aquello que está surgiendo en el sector comunicativo puede aportar información más instantánea.

Es por ello que para conocer lo que va a regir la comunicación interna en un futuro muy cercano, se han consultado diferentes blogs y páginas de publicaciones de

---

<sup>4</sup> Blog destinado a compartir noticias y artículos sobre el mundo de la empresa con agenda de eventos sobre el sector.

comunicación, de las cuáles se han analizado las tendencias propuestas por ComCorporativa, ABCComunicaciones y Prnoticias. Cada una ha propuesto alrededor de ocho tendencias distintas (ComCorporativa diez y ABCComunicaciones y Prnoticias siete), pero tienen tres factores comunes.

En primer lugar, la importancia de la **bidireccionalidad**, la ruptura de la tradicional vía de información en la que el empleado sólo se dedica a escuchar lo que dicen los altos directivos de sus empresas. ComCorporativa habla de la comunicación desintermediada, de la importancia de que “vayamos hacia la creación de espacios de comunicación P2P (peer-to-peer)<sup>5</sup>” adaptada a bidireccionalidad de la información, que incluye la escucha. ABCComunicaciones habla de la utilidad que pueden aportar las *intranets responsive*, pues “permiten a todos los colaboradores acceder desde sus dispositivos móviles a toda la información en cualquier lugar y en cualquier momento” lo que fomenta una interacción más fluida y la posibilidad de participación de todos los integrantes de la empresa en cualquier circunstancia.

En segundo lugar, el **uso de internet** como herramienta de comunicación interna. Prnoticias considera que la incorporación de las redes sociales internas “supone la incorporación de nuevas prácticas de comunicación dentro de las organizaciones que chocan con la cultura dominante” y afirma que se debe de producir una reconversión de las intranets en “intranets sociales”, que “ayudan a que los empleados incorporen su comportamiento y contribuyen a la clave de las redes sociales que son los grupos, las comunidades, a generar grupos de personas con intereses comunes y a los que se les da un espacio.” ABCComunicaciones también se suma a la importancia de la inclusión de las redes sociales corporativas que sólo las grandes empresas las están empezando a incorporar y añade la utilización del *whatsapp* corporativo en lugar del tradicional correo electrónico, pues “si se emplea con una estrategia y unos lineamientos adecuados, se le puede sacar mucho provecho”.

Por último, la **adaptación a la generación millennial** es considerada crucial por un lado, para “aprovechar la diversidad de los equipos y aflorar las máximas

---

<sup>5</sup> Las tecnologías ‘peer to peer’ (P2P) hacen referencia a un tipo de arquitectura para la comunicación entre aplicaciones que permite a individuos comunicarse y compartir información con otros individuos sin necesidad de un servidor central que facilite la comunicación.

capacidades” (ComCorporativa, 2017), y por otro, para fomentar la creatividad (ComCorporativa, 2017). La generación millennial se caracteriza por ser crítica y exigente, por lo que las empresas deben de estar a la altura de sus expectativas. Como afirma ABComunicaciones “el gran desafío es atraer y retener a los mejores talentos del mercado”, por lo que será necesario que se dieran identificados con los valores de la compañía.

## 2.6. Caso Mahou-San Miguel

Para analizar un caso de éxito de comunicación interna se ha recurrido al Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa<sup>6</sup>, donde cada año se celebra una entrega de premios a las mejores prácticas en comunicación interna. En la última edición celebrada, la séptima en concreto, la empresa ganadora en la categoría “Mejor Campaña de Comunicación Interna” fue Mahou-San Miguel por su proyecto “Momento 19:30”.

Esta campaña fue creada por la agencia de publicidad MacGuffin en colaboración con el departamento de comunicación interna de Mahou-San Miguel y desarrollada a nivel gráfico y tecnológico por el estudio de diseño gráfico y web Alastresenpunto.

“Momento 19:30” es una iniciativa en la que los empleados tienen la obligación de salir del trabajo a las siete y media de la tarde. Con esto se persigue “fomentar un cambio cultural en nuestra forma de trabajo, que nos permita racionalizar horarios y conseguir mayor eficiencia. Se trata de mejorar la conciliación de los profesionales de Mahou San Miguel” declaran en la página web de la campaña ([www.momento19-30.com](http://www.momento19-30.com)). Lo primero que la agencia MacGuffin hizo, fue lanzar un vídeo con tono de documental en el que ponían en manifiesto los “ladrones de tiempo” que hacen reducir la eficacia laboral de los trabajadores. Esto lo reforzaron con unas infografías que ubicaron en sus salas en las que, como declara la agencia, “ponían en valor la importancia de organizar bien una reunión y cómo rentabilizar su tiempo planificando

---

<sup>6</sup> Fue creado por Inforpress, la revista Capital Humano Grupo Wolters Kluwer, y el IE Business School en el año 2003 y tiene por objetivo la investigación y la divulgación de conocimiento en las áreas de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, así como el intercambio de iniciativas y buenas prácticas entre profesionales de los Recursos Humanos.

bien las tareas diarias” (MacGuffin, 2016). Además involucraron a los empleados en la grabación de unas cuñas en las que invitaban a los compañeros a salir de la oficina a las siete y media de la tarde. A partir de ese momento, a las 19:15 se hace un aviso acústico a modo de recordatorio de que quince minutos más tarde, a las 19:30 se produce una bajada de la intensidad de la iluminación y el cierre de los accesos al edificio, tal y como se demuestra en el documento explicativo (Anexo 2).

El objetivo principal que se perseguía con esta campaña según se expone en la página web de ésta, era conciliar la vida laboral y personal de los empleados. Según afirma Sergio Guillermo, coordinador de comunicación corporativa de Mahou-San Miguel, para Atrevia, “los resultados fueron tremendamente satisfactorios: tras la campaña, entre el 78% y el 84% de los trabajadores salen a las 19:30” (Guillermo, 2016).

### **3. METODOLOGÍA**

Para llevar a cabo esta investigación se han tomado como muestra agencias de publicidad. Se han seleccionado las agencias pertenecientes a la Asociación de Empresas de Comunicación Publicitaria de la Comunidad Valenciana<sup>7</sup> para realizarles un cuestionario de carácter cuantitativo. Este cuestionario se enviará de manera online a través de un correo electrónico.

La asociación está formada por veintisiete empresas (ver tabla 2), de las cuales cinco no se dedican a la creación publicitaria como tal (sino más a la distribución y contratación de espacios), por lo que no se ha contado con ellas en esta investigación. Estas agencias descartadas para el cuestionario son: Cuatroochenta, Havas Media, Publicesa, Sinergias Publicitarias y Zenithbr.

---

<sup>7</sup> La AECPCV se crea en 2001 con el propósito de convertirse en la organización que recoge a todas aquellas empresas y profesionales que prestan servicios de valor añadido en el proceso de la comunicación publicitaria. Sus objetivos actuales son la representatividad sectorial, la puesta en valor de la profesión, la proyección de empresas asociadas y el fomento de la actividad publicitaria en la Comunidad Valenciana.

Tabla 2: Agencias que forman parte de la AECPCV

Äbranding	Agencia de comunicación
Agencia Maslow	Agencia de publicidad
Arquetipo-Influence	Agencia de publicidad y comunicación
BlueMilk Comunicación	Agencia de publicidad
Branding Road	Agencia de branding y diseño
Canales	Agencia de comunicación y marketing digital
Connex	Agencia de comunicación y marketing digital
CSG Comunicación	Agencia de comunicación
Cuatrochenta	Agencia de desarrollo de aplicaciones
Espacio Creativo Proyectos Gráficos	Agencia de publicidad
ÈXIT-UP	Agencia de publicidad
Grupo Publips	Agencia de publicidad
Havas Media	Agencia de medios
Kanbei	Agencia de publicidad
Kids	Agencia de publicidad
Kliper DVila	Agencia de marketing y comunicación
Minister of Munitons	Agencia de brand marketing y medios
Pértiga	Agencia de branding

Publiasa	Agencia de comunicación, marketing y medios
Publicesa	Agencia de comercialización de espacios publicitarios para autobuses
Rosebud	Agencia de publicidad y comunicación
Semevé	Agencia de publicidad
Sinergias publicitarias	Agencia de comercialización de soportes
The Serious	Agencia de publicidad
Trumbo	Agencia de marketing, comunicación y retail
Wilson Agencia Creativa	Agencia de marketing y publicidad
Zenitbr	Agencia de medios

**Tabla 2: realización propia**

### **3.1. Agencias seleccionadas de la AECPCV**

Tras haber analizado las características de las empresas asociadas, se exponen a continuación las agencias seleccionadas para la encuesta, junto a sus principales características. La información ha sido extraída de las páginas web de las agencias, en el apartado destinado a la descripción de su actividad, denominado como “servicios”. Algunas de las agencias no disponían de dicha información por escrito en sus páginas webs ni redes sociales, por lo que se ha hecho una aproximación de su actividad basada en los proyectos realizados anteriormente.

A continuación se muestra una tabla de las agencias seleccionadas junto a sus principales servicios.

Tabla 3: Agencias seleccionadas y sus servicios

Äbranding	Brand consulting, brand identity, brand for the web, tecno branding, branded content y brand experience.
Agencia Maslow	Campañas 360°, packaging y brand.
Arquetipo-Influence	Diseño, branding, impresión, gran formato, fotografía, relaciones públicas, vídeo y animación, redes sociales, mailing marketing. Website, SEO, Expos
BlueMilk Comunicación	Branding, graphic, retail, digital, events and street marketing, strategy y gourmet.
Branding Road	Consultoría de comunicación, responsabilidad corporativa y publicidad y eventos.
Canales	Servicios de marketing, diseño creativo, desarrollo tecnológico y producción audiovisual.
Connex	Gestión de páginas webs, blogs, presentaciones, infográficos, newsletters, vídeos y e-books.
CSG Comunicación	Branding, campañas de publicidad 360°, digital, editorial, eventos, gabinete de prensa, packaging, stand y diseño de web y apps.
Espacio Creativo Proyectos Gráficos	Creatividad y comunicación, SEO, SEM, marketing online, diseño y desarrollo web y recursos gráficos.
ÈXIT-UP	Creatividad, estrategia, diseño gráfico, branding, social media y entorno digital y eventos y <i>ambient</i> .
Grupo Publips	Comunicación (campañas 360°, campañas políticas, eventos, relaciones públicas...), medios (planes de medios, neuromarketing, medios digitales...) y comunicación digital (mobile marketing, e-publishing,

	social media marketing...).
Kanbei	Publicidad integrada, estrategia, branding, marketing digital, diseño y programación web y eventos y acciones especiales.
Kids	Strategy, events, naming, branding, website, lookbook, packaging identity y social media.
Kliper DVila	Diagnóstico de situación, estrategia de marca, plan de marketing operativo, branding y eventos.
Minister of Munitons	Brand, marketing y medios.
Pértiga	Consultoría y estrategia de marca, marca, imagen del producto, comunicación corporativa, producción ejecutiva y merchandaising.
Publiasa	Publicidad en autobuses, producción y diseño (gráfico, editorial y audiovisual), planificación y compra de medios, diseño web y marketing online, comunicación y prensa, impresión digital y gran formato, merchandaising y regalo promocional y exclusivas publicitarias.
Rosebud	Servicios plenos.
Semevé	Central de medios, publicidad exterior, publicidad en cabinas telefónicas, diseño gráfico y creatividad y marketing digital.
The Serious	Strategy, creativity, design, content e influencers.
Trumbo	Identidad, packaging marketing, publicidad, comunicación, retail, branding y eventos.
Wilson Agencia Creativa	Campañas (ON y OFF), branding, packaging, diseño web y audiovisual.

Tabla 3: realización propia



A la hora de contactar con estas agencias para enviarles el cuestionario online, se ha recurrido al contacto que se proporciona en la página oficial de la AECPCV, en el apartado “asociados”, dentro de la información de cada agencia. En los casos en los que la dirección de correo electrónico no aparecía o era errónea (esto último se comprobó al enviar el correo con el cuestionario) se seleccionaron la que las propias agencias proponían en su página web como dirección de correo electrónico de contacto, que en la mayoría de los casos se encontró en el apartado “contacto”.

A continuación se muestra una tabla con las agencias seleccionadas junto a los correos electrónicos a los que se ha enviado el cuestionario.

Tabla 4: Agencias seleccionadas y contacto utilizado

äbranding	<a href="mailto:info@abranding.net">info@abranding.net</a>
Agencia Maslow	<a href="mailto:fun@maslow.tv">fun@maslow.tv</a>
Arquetipo-Influence	<a href="mailto:javier@arquetipo-influence.com">javier@arquetipo-influence.com</a>
BlueMilk Comunicación	<a href="mailto:bluemilk@bluemilk.es">bluemilk@bluemilk.es</a>
Branding Road	<a href="mailto:dirección@brandingroad.com">dirección@brandingroad.com</a>
Canales	<a href="mailto:crisrina@canalescorporativos.com">crisrina@canalescorporativos.com</a>
Connex	<a href="mailto:marcos.garcia@connex.es">marcos.garcia@connex.es</a>
CSG Comunicación	<a href="mailto:info@csgcommunication.com">info@csgcommunication.com</a>
Espacio Creativo Proyectos Gráficos	<a href="mailto:ximo@estudiotec.com">ximo@estudiotec.com</a>
EXIT-UP	<a href="mailto:info@exit-up.com">info@exit-up.com</a>
Grupo Publips	<a href="mailto:l.piquer@publips.net">l.piquer@publips.net</a>
Kanbei	<a href="mailto:ernesto@kanbei.es">ernesto@kanbei.es</a> / <a href="mailto:gabriel@kanbei.es">gabriel@kanbei.es</a>
Kids	<a href="mailto:info@agenciakids.es">info@agenciakids.es</a>
Kliper DVila	<a href="mailto:apaya@kliperdvila.com">apaya@kliperdvila.com</a> / <a href="mailto:administración_enpar@kliperdvila.com">administración_enpar@kliperdvila.com</a>
Minister of Munitons	<a href="mailto:info@ministerofm.com">info@ministerofm.com</a>
Pértiga	<a href="mailto:info@pertigabranding.com">info@pertigabranding.com</a>
Publiasa	<a href="mailto:publiasa@subus.es">publiasa@subus.es</a>
Rosebud	<a href="mailto:rosebud@rosebud-ad.com">rosebud@rosebud-ad.com</a>
Semevé	<a href="mailto:semeve@semeve.es">semeve@semeve.es</a>

The Serious	<a href="mailto:info@theseriousagency.com">info@theseriousagency.com</a>
Trumbo	<a href="mailto:info@trumbo.es">info@trumbo.es</a>
Wilson Agencia Creativa	<a href="mailto:salva@wilsonagencia.com">salva@wilsonagencia.com</a>

Tabla 4: realización propia

## 3.2. Cuestionario cuantitativo

### 3.2.1. Descripción de la encuesta

Una vez hecha la criba de las agencias a las que se va a realizar el cuestionario cuantitativo, se han redactado un total de nueve preguntas con las que se puede aproximar cómo se desarrolla la comunicación en estas agencias. A continuación se exponen las preguntas que han figurado en dicho cuestionario:

Primera pregunta: ¿En vuestra agencia se realizan acciones de comunicación interna?

Respuestas posibles:

- a) Sí
- b) No

El objetivo de esta primera pregunta es hacer una primera criba de agencias, a las cuáles se les indica que si su respuesta es “no”, pueden finalizar el cuestionario, y si la respuesta es “sí” deben continuarlo.

Segunda pregunta: ¿Con qué frecuencia se realizan estas acciones?

¿Ha llegado la comunicación interna a la Comunidad Valenciana?

Respuestas posibles:

- a) Cada semana
- b) Cada mes
- c) Alguna vez al año
- d) Menos de una vez al año

Con esta pregunta se averigua la frecuencia y, en consecuencia, una aproximación a la cantidad, de las acciones que realizan de media las agencias valencianas. Con ella se puede analizar también la importancia que se le da, es decir la presencia que tiene en su día a día, si la utilizan de forma puntual o la tienen en cuenta a menudo.

Tercera pregunta: ¿Cuáles son los soportes que se utilizan para ello?

Respuestas posibles:

- a) Revista, periódico o folleto interno
- b) Reuniones
- c) Vía e-mail
- d) Intranet
- e) Buzón de sugerencias
- f) Otra

Esta pregunta tiene como opciones las herramientas más comunes extraídas de los blogs nombrados en la revisión bibliográfica. De aquí se puede conocer si las agencias toman la comunicación interna como algo meramente informativo o hacen que sus empleados participen. La opción “otra” es debido a que hay más herramientas de las que se exponen pero sólo se han seleccionado las más utilizadas, por lo que se ha dado la opción de poner al encuestado o encuestada más respuestas.

Cuarta pregunta: ¿Quién se encarga de organizar y coordinar la CI en vuestra agencia?

Respuestas posibles:

- a) Director/a general
- b) Director/a de cuentas
- c) Jefe/a de RR.HH.
- d) Departamento de comunicación interna
- e) Otro

En las agencias de publicidad no es usual que exista la figura del Dircom, que es quién se encarga de la comunicación interna en del resto de empresas. Es por ello que con esta pregunta se pretende averiguar quién dedica tiempo a la comunicación interna en las agencias seleccionadas.

Quinta pregunta: ¿La comunicación interna se encuentra en el Plan Estratégico de la empresa?

Respuestas posibles:

- a) Si
- b) No
- c) Ns/Nc

Tal y como Joan Costa afirma, la comunicación interna es una actividad que se debe de gestionar “al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización” (Costa, 1998), por lo que ve necesario que las acciones queden recogidas en el Plan

Estratégico. Con esta pregunta se ha querido saber cuántas de las agencias seleccionadas cumplen este requisito.

Sexta pregunta: ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto total que se destina a la comunicación interna anualmente? (aproximadamente)

Respuestas posibles:

- a) Del 1% al 5%
- b) Del 5% al 10%
- c) Del 10% al 15%
- d) Más del 15%

El objetivo de esta pregunta es ver si la comunicación interna que realizan les supone un esfuerzo económico, es decir, cuánta relevancia tiene este presupuesto dentro del presupuesto total de la agencia.

Séptima pregunta: ¿Se evalúa el nivel de satisfacción de los empleados en función de las acciones de comunicación interna?

Respuestas posibles:

- a) Nunca
- b) En ocasiones
- c) A menudo
- d) Siempre

¿Ha llegado la comunicación interna a la Comunidad Valenciana?

Aquí se busca saber el nivel de profesionalidad de las acciones, si una vez hechas se miden los resultados o simplemente se hacen y hacen sin comprobar si están funcionando.

Octava pregunta: ¿Cuál fue la última campaña de comunicación interna que se hizo en vuestra agencia?

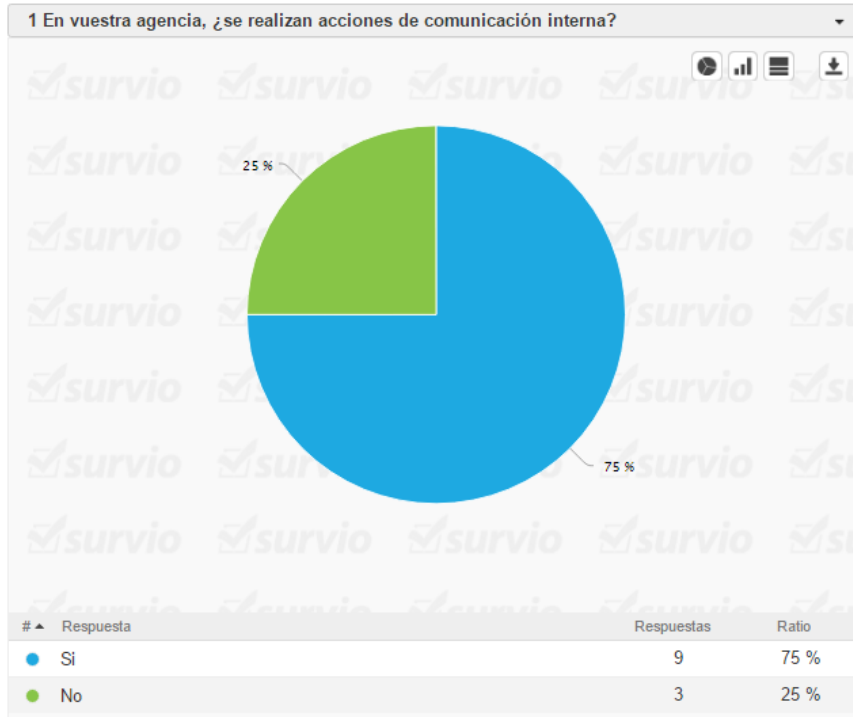
Esta pregunta es a modo de orientación para tener una idea de las acciones que se están llevando a cabo en las agencias.

### **3.2.2. Respuestas al cuestionario**

Finalmente el cuestionario fue cumplimentado por doce de las veintidós agencias a las que se envió. Ocho de estas agencias contestaron la primera vez que se mandó el cuestionario por correo electrónico, y las otras cuatro lo hicieron tras el primer e-mail recordatorio. Tras el segundo e-mail recordatorio no se obtuvo ninguna respuesta.

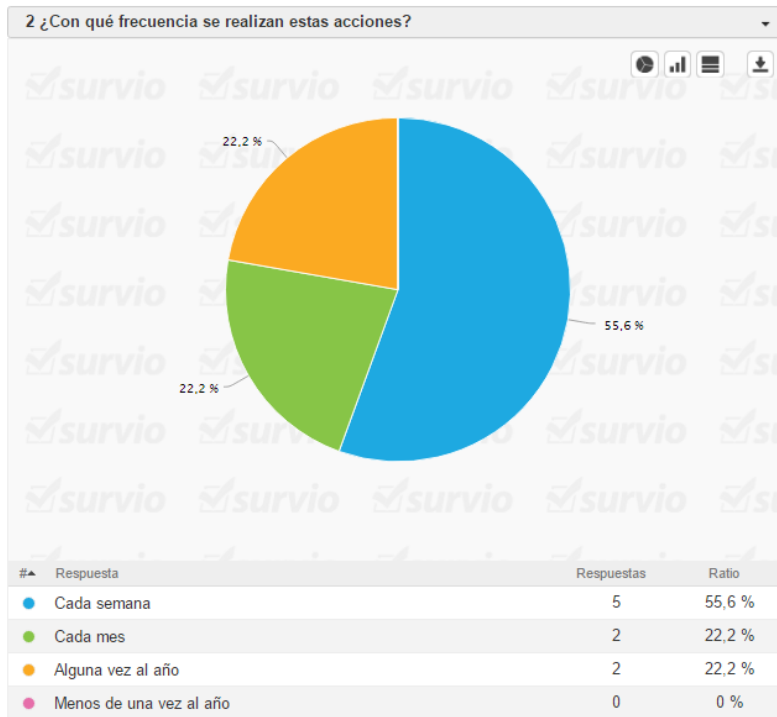
A continuación se exponen las gráficas obtenidas de las respuestas al cuestionario y se redactan los resultados obtenidos.

Pregunta 1



De las doce agencias pertenecientes a la AECPCV, que son el total de las respuestas obtenidas, nueve han afirmado que realizan comunicación interna y tres que no lo hacen. Una vez se han excluido a estas tres agencias que no realizan comunicación interna del resto de preguntas, se van a analizar las respuestas de las nueve restantes conforme a los temas sobre los que se les han preguntado.

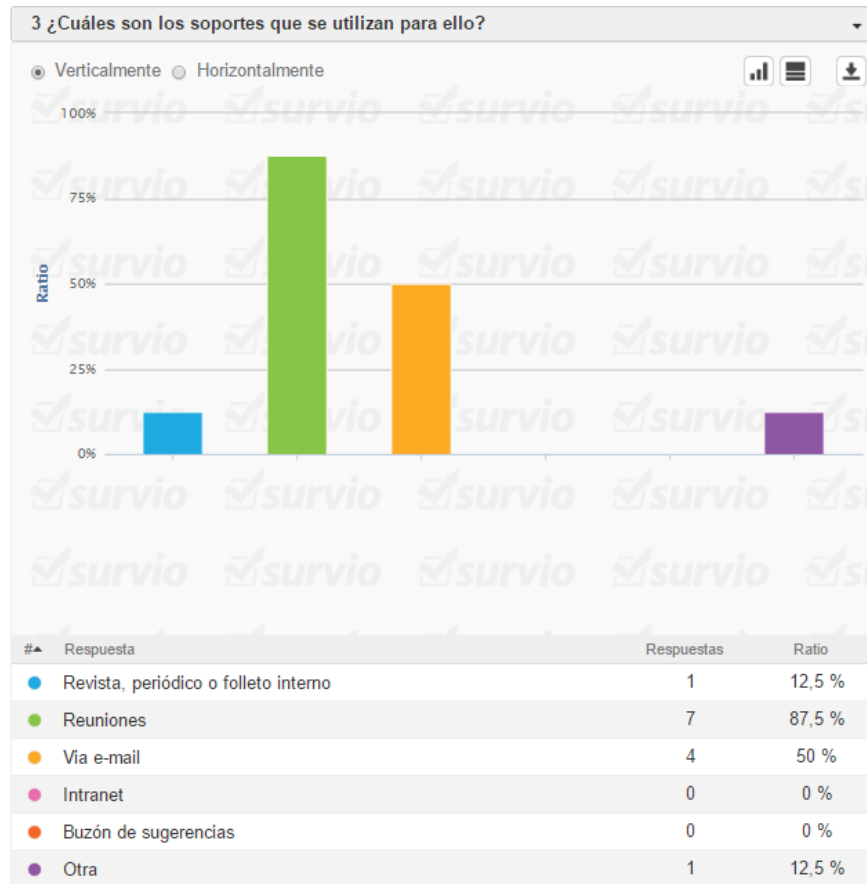
Pregunta 2



Con respecto a la **frecuencia** con la que estas agencias realizan acciones de comunicación interna, se observa que la mayoría, cinco agencias, hacen cosas cada semana, es decir, es algo que tienen presente en su rutina de trabajo. Dos de ellas afirman que al menos un día al mes lo dedican a la mejora del clima y las rutinas de trabajo de los empleados y otras dos que lo hacen alguna vez al año. Ninguna ha seleccionado la opción de menos de una vez al año, por lo que vemos que la media de dedicación a la comunicación interna entre las agencias que sí realizan es de más de una vez al mes.



### Pregunta 3

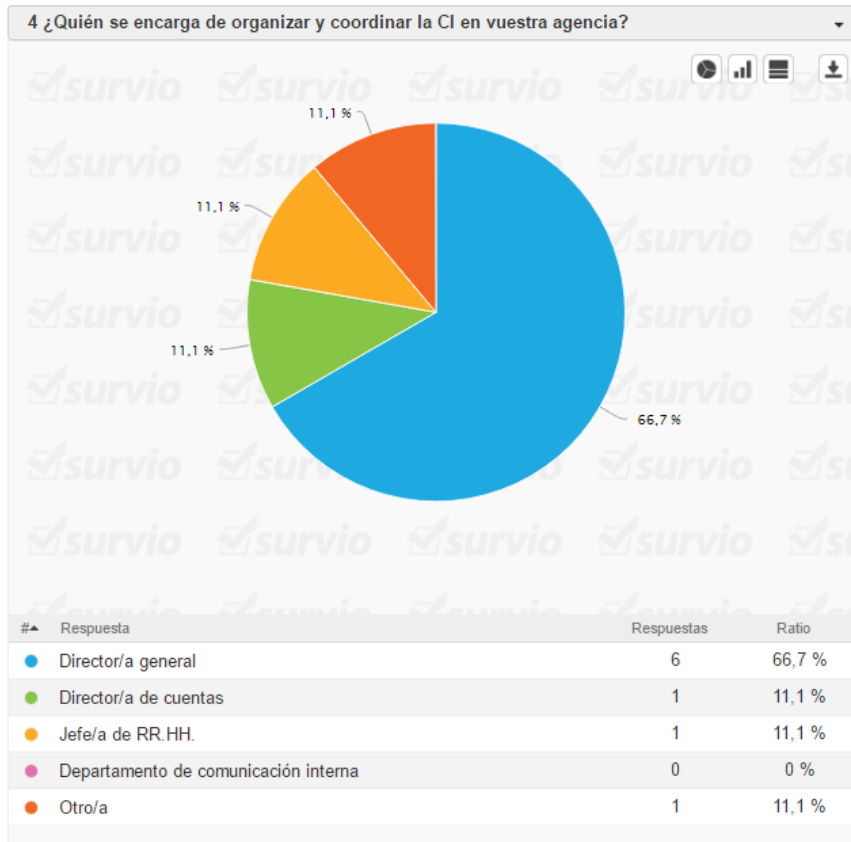


Otra: ●

comidas y cenas

Las **herramientas** más empleados son las reuniones, siete agencias las incluyen en su selección, seguidas del e-mail, elegido por cuatro agencias. La revista, el periódico y el folleto tan sólo es utilizado por una de las agencias encuestadas y tanto intranet como el buzón de sugerencias no han sido seleccionados por ninguna de ellas. La opción “otra” ha sido contestada por una agencia, la cual ha querido añadir a las respuestas propuestas la herramienta “comidas y cenas”.

Pregunta 4

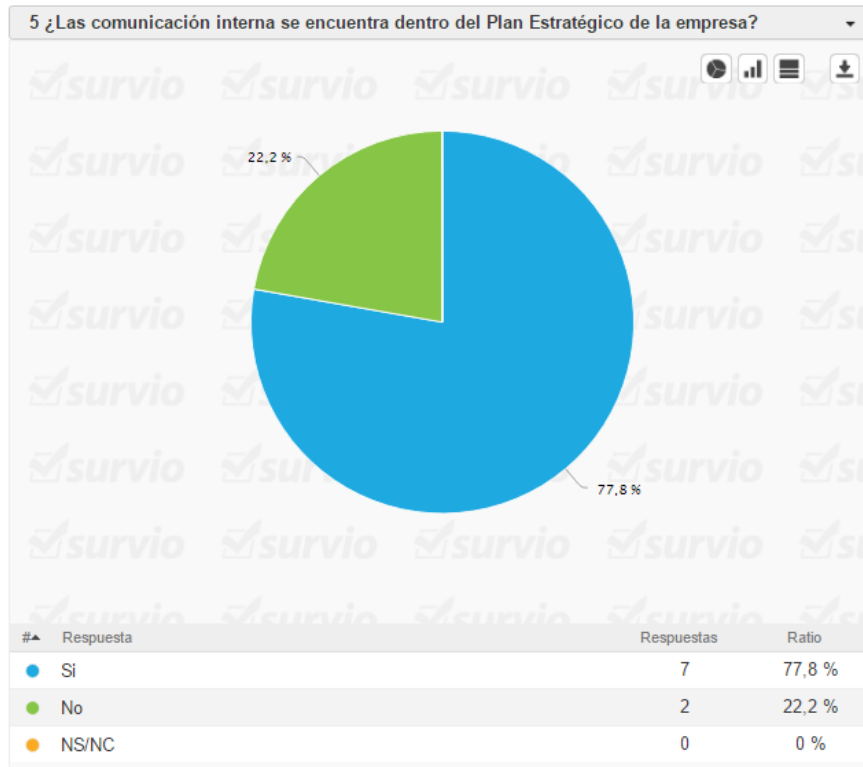


Otro/a: ●

Directora de comunicación (bajo las directrices de dirección)

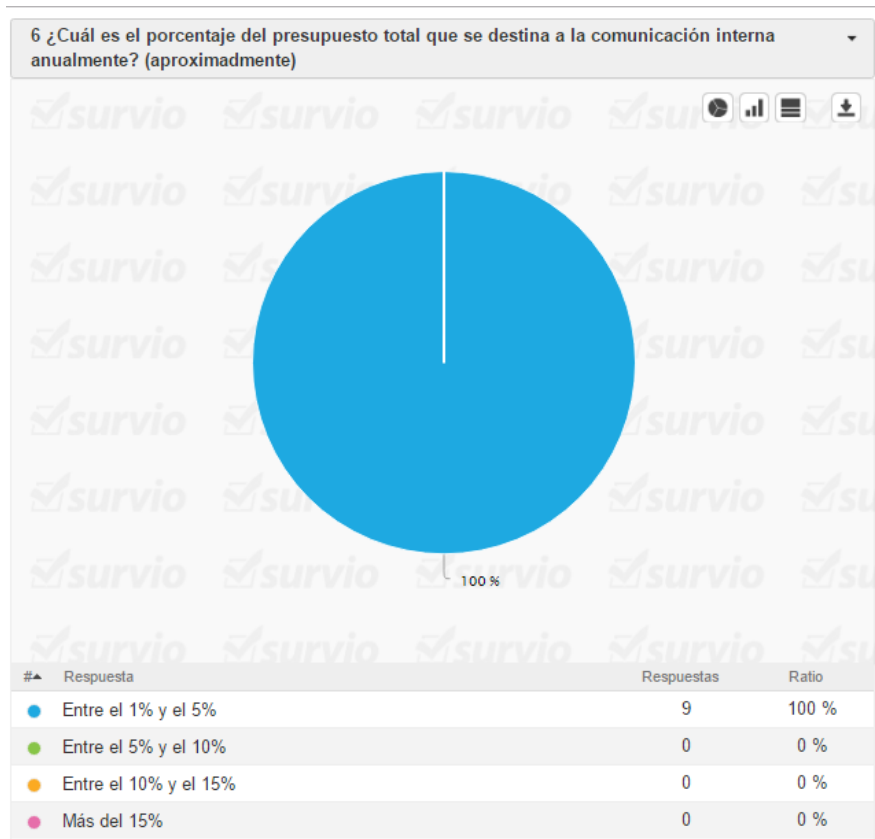
La **persona o personas encargadas** de coordinar la comunicación interna dentro de la agencia es, en seis de los casos el/la director/a general, es decir, que éste/a no delega en nadie esta responsabilidad. Los/as directores/as de cuentas sólo se han marcado como responsables en uno de los casos, al igual que el/la jefe/a de RRHH. Una de las agencias ha utilizado la opción “otra” para poner al Dircom como encargado de esta área.

Pregunta 5



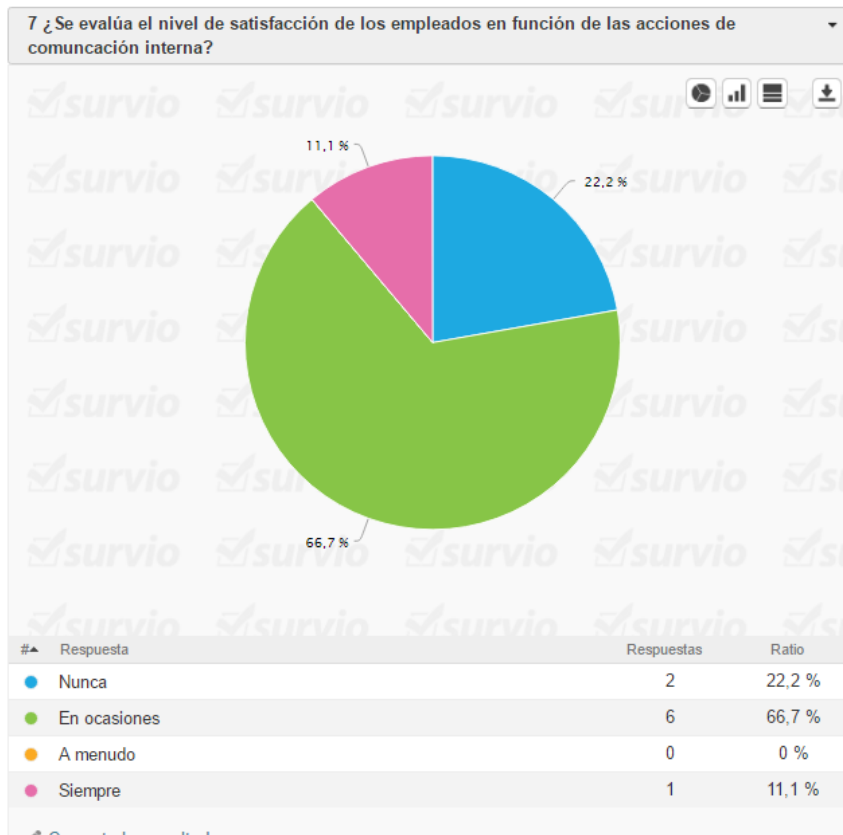
En cuanto a la **planificación** de las acciones, vemos como siete de las nueve agencias que realizan comunicación interna las incluyen en el Plan Estratégico de la empresa.

### Pregunta 6



A la hora de hablar del **presupuesto** que estas agencias destinan a la comunicación interna, se observa que el cien por cien de las agencias no destina más de un 5% del presupuesto total de la empresa a este ámbito. En esta respuesta ha habido unanimidad, todas han seleccionado la opción de “entre el 1% y el 5%”.

Pregunta 7



La **evaluación** de la satisfacción de los empleados sólo es realizada siempre por una agencia. De las restantes, seis declaran que sólo lo hacen en ocasiones, y dos que nunca lo han hecho.

Pregunta 8

8 ¿Cuál fue la última campaña de comunicación interna que se hizo en vuestra agencia?

Cada año organizamos varios viajes de ocio, para favorecer el <i>teambuilding</i> .	En realidad no es una campaña concreta sino un estilo de actuación constante con dos reuniones semanales de test de ambiente y después entrevistas personales trimestrales para pulsar la satisfacción de los empleados.	Sorteos de regalos	En abril. Lanzamos un mail de Publips-Serviceplan en los medios. Es decir, se recogen periódicamente todos los links de apariciones (tv, radio, noticias, blogs, pdfs, etc) y se envía a un correo común (list) para generar orgullo de pertenencia pero, sobre todo, para que los empleados de ambas oficinas sean conscientes de qué está ocurriendo en la agencia y que la información fluya.
		Nuestra agencia es muy pequeña así que la comunicación interna se realiza de forma presencial a través de dos tipos de reuniones: - una reunión semanal en la que cada miembro del equipo comparte con el resto los temas que considera relevantes para el resto. - una reunión personal cada trimestre en la que cada empleado plantea a la dirección aspectos a mejorar en la dinámica de la empresa	Además, cada 6 meses se reúne a la plantilla para hablar de objetivos y hacia dónde se dirige la empresa.

Por último, en la pregunta sobre cuál ha sido su **última campaña**, tan sólo cinco agencias han querido responder. Una de ellas declara que su última campaña ha sido un viaje de ocio, y que cada año hacen este tipo de viajes “para favorecer el *teambuilding*”. Otra ha contestado que no es que realicen campañas como tal sino que en su agencia tienen un “estilo de actuación constante” que consiste en “dos reuniones semanales de test de ambiente y después entrevistas personales trimestrales para pulsar la satisfacción de los empleados”, es decir, acción y evaluación constante. Esta metodología también es la elegida por otra de las agencias que afirma que su comunicación interna se basa en una reunión semanal donde “cada miembro del equipo comparte con el resto los temas que considera relevantes para el resto” y otra trimestral personal en la que el empleado “plantea a la dirección aspectos que mejorar en la dinámica de la empresa”. La única agencia que se ha identificado, Publips, dice que su última campaña consistió en enviar vía e-mail a los empleados de Serviceplan con todas las apariciones de la empresa en los medios, con lo que pretendían “generar orgullo de pertenencia” y que todos los trabajadores estuvieran al día de lo que está pasando en su agencia. Además recalcan que, cada seis meses, se reúne toda la plantilla para ver los objetivos de la empresa y

hacia dónde se dirige. Una última agencia ha contestado que su última campaña consistió en un sorteo de regalos.

### 3.3. Entrevista personal

Una vez hecha la encuesta, con la que hemos podido extraer información de carácter general sobre el funcionamiento de las agencias de publicidad, se ha pasado a profundizar en esta información a través de una entrevista personal con el encargado de comunicación interna de una de las agencias que han respondido. Al final del cuestionario enviado, se preguntaba a las agencias si estarían dispuestas a acceder a una entrevista personal; sólo una de ellas se ofreció, el resto pusieron limitaciones o directamente no contestaron.

La persona que aceptó es Marcos García socio co-fundador y director de Connex. Es licenciado en periodismo por la Universidad CEU Cardenal Herrera y en publicidad y relaciones públicas por la Universidad Oberta de Catalunya, además de tener un máster en periodismo digital y comunicación Multimedia por la Universidad Autónoma de Madrid. Su experiencia en diversas empresas y agencias como comunicador digital y experto en relaciones públicas le ha llevado a ser profesor del máster CALSI<sup>8</sup> de la Universitat Politècnica de València y a dirigir la agencia Connex. Esta agencia, situada en Valencia capital, es especializada en marketing y comunicación digital y, como se ha descrito anteriormente (Tabla 3), se dedican a la gestión de páginas webs, blogs, presentaciones, infográficos, newsletters, vídeos y e-books.

El objetivo que se persigue con esta entrevista es conocer de primera mano el día a día de una agencia que tiene en cuenta la comunicación interna y cómo se desarrolla la gestión del encargado de este ámbito. A través de las entrevistas personales se puede extraer información más detallada, ya que el entrevistado puede ampliar sus explicaciones y poner ejemplos. Además, como la entrevista se realizó en la propia agencia, se pudo comprobar el espacio y ambiente de trabajo.

---

<sup>8</sup> Máster en Contenidos Adaptados a la Sociedad de la Información que prepara al alumno sobre la realidad laboral de la comunicación 2.0 y del Social Media.

### 3.3.1. Preguntas realizadas

A continuación se exponen las preguntas que se realizaron a lo largo de la encuesta, cuyas respuestas exactas están redactadas en el Anexo 1:

Pregunta 1: ¿La encuesta la rellenaste tú o la rellenó otra persona?

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia realizáis acciones de comunicación interna?

Pregunta 3: ¿Un presupuesto aproximado que destináis si hacéis alguna acción de comunicación interna?

Pregunta 4: ¿Incluís las acciones de comunicación interna en el Plan Estratégico de la agencia?

Pregunta 5: ¿Medís resultados de alguna forma, hacéis encuestas de satisfacción con la empresa?

Pregunta 6: ¿Por qué eres tú quien se encarga de la comunicación interna? ¿Lo decidisteis entre los dos socios?

Pregunta 7: ¿En las otras agencias que has llevado proyectos de comunicación interna eran parecidos a los de Connex?

Pregunta 8: ¿Para las empresas que trabajáis hacéis acciones concretas o simplemente llevar el tema de newsletters, blogs, reuniones, etc.?



Pregunta 9: Por ejemplo, el newsletter y el blog, ¿quién lo lee?, ¿todos los empleados de Nestlé o sólo los de la Comunidad Valenciana?

Pregunta 10: En vuestra agencia, ¿desde hace cuánto tiempo hacéis comunicación interna?

Pregunta 11: ¿Cómo ves de útil la comunicación interna? ¿Crees que tiene importancia a la hora de crear un buen clima de trabajo?

Pregunta 12: ¿Crees que en el resto de agencias de la Comunidad Valenciana utilizan comunicación interna?

Pregunta 13: Vosotros a la hora de plantearle a un cliente que debe de incluir comunicación interna en su empresa y, por tanto, en su presupuesto, ¿cómo se lo “vendéis”? Es decir, ¿les enseñáis casos de otras empresas o qué les decís?

Pregunta 14: En vuestra agencia, aparte de las reuniones y entrevistas que me has comentado, ¿hacéis alguna acción más informal todos juntos como por ejemplo una cena de navidad?

Pregunta 15: ¿Vosotros qué horario de trabajo lleváis?

Pregunta 16: ¿La hora de comer la hace cada uno cuando quiere?

### 3.3.2. Resultados obtenidos

Lo primero que hizo el entrevistado fue contar la situación de la empresa y el por qué de su dedicación a la comunicación interna. Connex es una empresa pequeña, con doce personas en el equipo, que fue fundada por M. García y por Ximo Cortés. Ambos son socios y directores, y se distribuyen las tareas principales de la empresa, quedándose X. Cortés con la parte de proyectos, administración y financiación y M. García con la parte de recursos humanos y comunicación tanto interna como externa. Introducir comunicación interna en su agencia es algo que se plantearon desde el principio, ya que, la experiencia en otras empresas les animó a introducir las reuniones de tráfico y convertirlas en, como el mismo dijo, “una reunión en la que no sólo nosotros damos faena, sino que el resto de personas también hablan entre ellos”. El objetivo, que todos los trabajadores conozcan lo que todos están haciendo.

Como la encuesta realizada previamente a todas las agencias de la AECPCV era anónima, Marcos volvió a contestar las preguntas pero de manera más extensa. En cuanto a la **frecuencia** con la que se hace comunicación interna en Connex, declara que ellos se basan en dos herramientas de trabajo: por un lado, “una reunión semanal que es la reunión de tráfico, donde vemos cómo están los proyectos, de qué manera afecta al trabajo de cada uno de los miembros del equipo”, y por otro y de manera informal, entrevistas personales de manera trimestral en las que M. García se sienta con cada una de las personas del equipo con el objetivo de “intentar tener una conversación sobre qué tal ha ido el trimestre, qué está funcionando bien, qué no está funcionando bien y cuáles son las acciones de mejora que deberíamos emprender para los siguientes meses”. Además, una vez al mes, los empleados “forman” al resto sobre tácticas o estrategias que ha ido desarrollando durante ese mes.

A la hora de hablar de un **presupuesto** aproximado que destinan a comunicación interna, confiesa que, al no hacer acciones específicas, el presupuesto es “el coste de seis recursos durante una hora y media a la semana (...), unos 300 euros a la semana”.

A la pregunta de si sus acciones de comunicación interna están incluidas en el **Plan Estratégico** de la empresa, expone que no cuentan con un Plan Estratégico como tal, sino que tienen un documento de Word con las líneas estratégicas que van a seguir y un documento de Excel con la facturación prevista para el año siguiente. En cambio,

como se ha contado anteriormente, sí que existe una **evaluación de resultados** de manera cualitativa, informal y cercana por medio de la entrevista de satisfacción trimestral.

Una vez contestadas de nuevo las preguntas de la encuesta de forma más extensa, M. García cuenta otra cara de la comunicación interna, la que se refiere a las rutinas de trabajo, a las comodidades de los empleados y al clima laboral. Por ejemplo, el horario laboral lo eligieron los propios trabajadores, se pusieron todos de acuerdo conforme a las necesidades comunes, y la hora de comer también la eligen, y suelen ponerse de acuerdo entre ellos para hacerlo a la misma hora. Es decir, ellos saben el trabajo que hay y se organizan como mejor les convenga. Además, el espacio de trabajo (disponen de una pequeña cocina, una terraza con sofás, sillas, mesas y sombrilla) les permite estar en contacto visual a todos con todos y poderse comunicar de una manera sencilla e informal. Incluso, como afirma M. García, el hecho de tener terraza les permite compartir momentos de descanso en los que suelen ver series en Netflix y comentarlas todos juntos.

Como Connex es una agencia que también gestiona comunicación interna de otras empresas, Marcos cuenta el caso de Nestlé, una cuenta para la que están trabajando actualmente. El responsable de esta comunicación es también el mismo que el de recursos humanos y tienen un plan de acciones de comunicación para cada año que incluye desde prevención de riesgos laborales hasta comunicación de las acciones de marketing para convertir a los propios trabajadores en prescriptores de la marca. El trabajo de Connex consiste en dar a conocer, a través de la newsletter y un blog interno, a todos los empleados de las tres sedes (Valencia, Madrid y Álava) lo que se está haciendo dentro de la empresa a nivel comunicativo, es decir, si se van a lanzar unas gráficas, que todos las vean antes y sepan lo que se va a comunicar al público.

La forma en la que ellos venden a las agencias sus servicios de comunicación interna es, como menciona M. García, muy difícil, ya que “al final las empresas se están dirigiendo a un público que ya tienen”. Para explicar su forma de demostrar a los clientes la efectividad de la comunicación interna pone el ejemplo de Nestlé, donde pasan una encuesta de satisfacción a los empleados todos los años para que la valoren. En el caso de Nestlé la satisfacción ha aumentado en un 300% desde que se comenzó a

trabajar este ámbito. Además de esto, se proponen objetivos con los que la efectividad se mide si se cumplen dichos objetivos.

Respecto a la dinámica de las agencias, concretamente las de la Comunidad Valenciana, el entrevistado cree que la comunicación interna no se tiene en consideración. El motivo, que “en las agencias de publicidad normalmente se trabaja muy por encima del ritmo habitual de trabajo” por lo que “hay poca planificación con respecto a los proyectos y a las tareas”. Además, el problema de las agencias de querer ajustar mucho el presupuesto a sus clientes, no les permite pararse a pensar en cómo contar las cosas a sus empleados. M. García confiesa que ha trabajado en muchas agencias y que aquellas en las que menos comunicación interna existía, eran en las que más problemas había, por lo que él considera muy importante trabajar este ámbito para que fluya la transparencia y no haya malentendidos en la agencia.

Por último recalca que la comunicación interna es importante para que el equipo esté involucrado, puesto que es necesario que la gente sepa lo que está haciendo y qué sentido tiene, filosofía que aplican en su agencia desde el primer momento tanto en el espacio como en sus rutinas de trabajo.

#### **4. CONCLUSIONES**

Con el presente trabajo, se ha querido conocer a grandes rasgos la comunicación interna y la presencia que tiene en las agencias de publicidad que se encuentran en la Comunidad Valenciana, así como profundizar en su funcionamiento.

Se ha comprobado que, a pesar de haber autores, como los nombrados en el marco teórico, que la consideran fundamental para cualquier empresa, muchas de las agencias a las que se ha preguntado sólo han dado los primeros pasos y algunas ni siquiera la tienen en cuenta. Esto resulta chocante ya que, las agencias publicitarias tienen como actividad principal la comunicación, por lo que para dedicarse a ello deberían de saber aplicarlo a ellas mismas.

Antes de concluir este trabajo, es necesario recalcar la dificultad que ha supuesto la poca participación de la encuesta lanzada a las agencias de publicidad de la

AECPCV, ya que sólo se obtuvieron doce respuestas a pesar de que se envió reiteradas veces a veintidós de ellas.

Tal y como se ha demostrado en los resultados de la encuesta, hay una gran mayoría de agencias que tienen en cuenta la comunicación interna pero, a pesar de que esto sea un dato positivo, es cierto que muchas no le están dando gran importancia. Aunque cinco de las nueve que sí hacen comunicación interna hagan acciones cada semana y siete las incluyan en el Plan Estratégico de su empresa, tan sólo una evalúa siempre los resultados y seis de forma ocasional. Esto puede ser debido a que es el comienzo, es decir, que están dando el primer paso en lo que respecta a tener la comunicación interna en cuenta, pero falta que se prospere en cuanto a conocer el nivel de satisfacción que provoca.

El presupuesto que supone esta comunicación es todavía poco relevante, pues el cien por cien de las agencias encuestadas destinan entre el 1% y el 5% de su presupuesto total a ello. Como comenta Marcos García (director de Connex), esto “es consecuencia de la esclavitud del presupuesto” que tienen ahora mismo muchas de las agencias, ya que los clientes no valoran considerablemente el proyecto o producto que realizan y pagan por debajo del precio de mercado, por lo que las agencias no se plantean invertir en la comunicación a sus empleados, “es la última de sus prioridades”.

En relación a los formatos o herramientas que se están utilizando para la comunicación interna, sí se analizan las respuestas obtenidas en la encuesta, siete de las nueve agencias hacen reuniones con su equipo. Estas reuniones, como cuenta M. García, sirven para poner en constancia a los empleados del trabajo que se está realizando en la agencia con el objetivo de fomentar la transparencia, que se sepa cuál es el estado de producción de la empresa. La revista, periódico o folleto interno es tan sólo utilizada por una de las agencias. A pesar de ser considerada una herramienta eficaz por M. García, como comenta en el caso Nestlé en el que se utiliza para conectar las tres sedes de la empresa, es posible que el tamaño de su agencia, (la componen doce personas), no sea el adecuado para el uso de este tipo de acción. Por tanto, cabe la posibilidad de que éste sea el mismo motivo por el que sólo una de las agencias utiliza el folleto interno.

El problema más importante que se detecta sobre las herramientas es el uso de intranet. Como se comenta en el apartado 2.5. Tendencias de la comunicación interna, la bidireccionalidad es un factor clave para el avance de las empresas, por lo que es necesaria una ruptura de las vías tradicionales que se dedican a la transmisión de información y una evolución hacia la construcción conjunta del mensaje tanto por parte de los directivos como de los empleados. Pero, ninguna de las agencias de la encuesta utiliza intranet en su empresa, lo que puede estar siendo un obstáculo hacia el avance de la comunicación entre directivos y empleados. La adaptación a las nuevas tecnologías es necesaria para el progreso de las empresas pues, como dice la famosa frase de Miguel de Unamuno, el progreso consiste en “renovarse o morir”.

Sobre la responsabilidad de la comunicación interna, se observa que la gran mayoría de las agencias que han respondido la encuesta, seis en concreto, declaran que es el director general quién se encarga de ello. Es decir, esta responsabilidad aún no está delegada en una persona experta en la materia que le pueda aportar una mayor dedicación para su prosperidad. Es posible que en muchos casos se trate de una agencia pequeña como Connex en la que sea el director general a su vez el jefe de recursos humanos y, por tanto, quien más conoce al equipo y pueda desempeñar mejor esta tarea. A pesar de ello, es necesario recalcar la importancia de la prosperidad en la comunicación interna, que como se demuestra a lo largo de esta investigación aún tiene que mejorar, por lo que un director de agencia que tiene una sobrecarga de responsabilidades puede no tener el tiempo requerido para hacerlo.

Por último nombrar la comunicación interna en su formato más informal, lo que se refiere al espacio de trabajo. Como cuenta M. García, una de las virtudes que considera de su agencia es la distribución del espacio, pues la agencia consta de una única sala sin paredes en la que todos están conectados a escasos metros, lo que permite que la comunicación fluya mucho mejor y haya una transparencia entre todo el equipo, objetivo principal de la comunicación interna.

## Summary

Internal communication is considered by communication experts as an essential tool for the prosperity of companies. Many of them are still stuck in the transmission of information and have not yet taken the step towards the bi-directionality of the message, that is, towards the construction of the discourse on the part of all the members.

The research presented here is intended to explore if it takes into account the internal communication in the advertising agencies and how it is carried out. To this effect, samples of agencies I have surveyed have been selected qualitatively in order to discover how this aspect is developed in its routine of daily work.

For further depth, the person responsible for the internal communication in the Valencian agency Connex has been personally interviewed.

This methodology has made it possible to see the importance being given to this field of communication, which does exist but still has to evolve to have a greater relevance within companies, and in particular, in advertising agencies.

## Key words

Internal Communication

Corporate Communication

Advertising

Agencies

Workers

## 5. INTRODUCTION

Internal communication is unfinished business in companies. Although it has been recognized by important communicators, it has not been put in practice in the way they propose. Its establishment is something directly related to the vision of the senior positions' view, these positions being in charge of managing the way their companies work. This is the reason why it absolutely depends on their perspective on this topic, meaning that it is necessary that they regard it as a key aspect in their business so that it can be achieved effectively.

Democratic models of work, those in which employees participate in decisions, are a fact of companies whose identity is based on models of innovation and self-improvement, that is, non-conforming companies that try to improve every day, not only in productivity but also in their contribution to society. This benefits the success of internal communication as a tool for corporate improvement.

The growth of internal communication and the view it implies of a brand unit, which includes both external and internal spheres, have made it possible to start giving importance to the internal communication. There is not much written about its implementation and the results it presents, but it is true that what has been written has been really useful. It has been used as a reference for those who did not regard it as an aspect to take into account and have discovered the positive effects it has on a company.

The economic relief for the companies after the crisis of 2008 is arousing an interest to the directors of these for treating aspects far from the productivity itself, which seems a good sign for the development of internal communication.

### 5.1. Justification and interest in the topic

Most people need to work so as to earn a salary that sustains us, that lets us be self-sufficient in order to survive. It is something that must be faced every day and there is no better way to do it than feeling at ease in our workplace.

My experience as a student in the Degree in Advertising and Public Relations, in which I have had to do lots of group work, has put me through many situations in which there have been both good and bad relationships with some classmates. However, this



does not end here; I will enter the labour market soon and I know it is something I will have to live with, since publicists often have to work in teams.

That is why I have become interested in knowing how agencies in the area I want to start forging my professional experience, Valencia, deal with internal communication; whether they are concerned about maintaining a positive atmosphere in their companies, and whether their directors believe it is an aspect to give weight to.

## **5.2. Objectives of this work**

### Main objective

- ✓ To learn the functioning of the internal communication in agencies in the Valencian Community

### Specific objectives

- ✓ Check if advertising agencies use internal communication techniques
- ✓ To learn which methods of internal communication are used in advertising agencies
- ✓ To estimate the budget and time advertising agencies devote to internal communication

## **5.3. Structure of this work**

Firstly, it is explained the term ‘internal communication’, its origins, evolution, current trends, and its present state in Spain. Next, it is presented an analysis of it in agencies in the Valencian Community, taking as a sample a survey made to agencies registered in the AECPCV. This analysis has been firstly quantitative to every agency, and later, qualitative with an interview with the person responsible for internal communication in an agency.

Finally, results and conclusions drawn from the methodology are presented.

## 6. THEORETICAL FRAMEWORK

Very few authors have written about the origin of this term and its implementation in companies, due to the fact that it is not something that was born and has been introduced quickly, but little by little it has been forming part of the mechanics of work.

The concept of culture within an organization was born from the contribution of the human relations school, since from the experiments conducted by Elton Mayo (1972), subjective and informal aspects of the organizational reality began to be recognized.

Since the development of this culture which gained more and more importance within organizations, new more specific necessities appeared, among them, the term 'internal communication'. Alberto Andrew Pinillos (1996) identifies the beginning of internal communication as the consequence of the distance between directors and lower ranks. This distance could have been caused for several reasons such as "the larger size of the company, the geographical expansion, the differences between centralised or administrative activities and production ones, the diversification of activities..." (Pinillos, 1996). According to this author, these circumstances "were initiated during the late 60s and have their origins at the end of an era based on business, on paternal attitudes and on the isolation of occidental companies, which led to times of little competitive companies, very closed in on themselves" (Pinillos, 1996). This led to difficulties in communication between decision-making and enforcement bodies, since senior leadership began to mingle only with itself and to open itself to the outside, while the core staff and middle management were left behind when it came to making a decision.

However, as Pinnillos is concerned, the department of Internal Communication was not created as an independent department from the beginning, but "would find its place in some already consolidated managements, as were, especially, the Personnel one, currently known as Human Resources, and the Organisation one" (Pinillos, 1996).

He considers that the first Spanish companies to take a step towards internal communication in its own right belonged to the former Spanish National Industry Institute, and inscribed this function in the bosom of their organisation and human resources management, creating their own organizational model (Pinillos, 1996). An example is the CACSA Company,<sup>9</sup> which created in 1984 a department of internal communication inside a technical office of the organisation and human resources management, which belonged directly to the presidency.

The development of this activity allowed it to be assimilated in the communication and institutional relations management. Some of the functions performed in this department it was assimilated in were the relationship with the media, the development and maintenance of the corporate image, the international relationships and the ones with financial intermediaries, etc. The inclusion of internal communication meant a pursuit of homogeneity in the message the company transmitted both inside and outside.

The problem came when the economic crisis broke out and organisations had to contemplate whether it was worthwhile to maintain a department and a specific budget to develop an activity whose effect was doubted. In most cases this function was removed from the company, and in others, its effectiveness started to be questioned (Pinillos, 1996).

Nevertheless, once this turning point is over, communication has begun to gain more and more importance. Companies have started to substitute vertical structures for rather horizontal ones. These new structures have “the aim to satisfy workers’ needs, achieve lateral integration between equals in work groups, and facilitate members’ participation in making decisions” (Pozo Lite, 1997).

Therefore, the business management model traditionally performed, based on the search for economic profit and for the achievement of short-term objectives in the interest of stockholders, has changed. As the Corporate Excellence – Centre for

---

<sup>9</sup> City of Arts and Sciences, P.L.C. It was born in July 1996, after the modification in the social name of Vacico (Valencia, Science and Communications), a commercial company in the Regional Government of Valencia. Along almost two kilometres, in the old course of the Turia River and inside the actual city of Valencia, six large elements share a devotion for cultural promotion and citizen engagement in a futuristic architectural atmosphere, with free public access to large areas.

Reputation Leadership (2012) shows, the role of stakeholders is becoming increasingly crucial for a company to be successful, and principles such as “the sustained growth, the social and environmental impact, and the respect for human rights” (Corporate Excellence, 2012:1) are becoming more and more important.

### 6.1. Definition of intern communication

Despite the scarce information about the origin of internal communication, many of them have defined it and written about its formats, functions and effects.

One of these authors is Horacio Andrade (2005), who frames internal communication within one of the three ways of understanding organizational communication.

These three ways are, to begin with, as a *social process*. Communication is a basic social process. From this perspective, organizational communication is the whole set of messages exchanged between the members of an organization, and between the organization itself and its different external audiences (Andrade, 2005).

Secondly, as a *discipline*. Organizational communication is a field of human knowledge which examines the way in which the process of communication occurs within organizations and between them and their environment (Andrade, 2005).

Thirdly and lastly, as a *set of techniques and activities*. The knowledge generated by the research into the communicative process inside the organization can be used to develop a strategy intended to facilitate and accelerate the flow of messages between its members and between the organization and the different audiences in its environment (Andrade, 2005). In this definition, the author distinguishes two categories, depending on the audiences the communicative effort is addressed to:

Internal communication as a set of activities conducted by the organization in order to create and maintain positive relationships with and between its members, through the use of different media that keeps them informed, integrated and motivated, so as to contribute with their work to the achievement of organizational objectives.

And external communication, as a set of messages delivered by the organization to its different external audiences, intended to maintain or improve their relationship, to send a positive public image, or to promote their products or services.

Once internal communication is framed, following one of the interpretations of organizational communication, definitions of it according to different authors who are expert on communication will be presented.

In consonance with Paul Capriotti (1998), Internal Communication is understood as two processes. On the one hand, it is “to tell the organization what the organization is doing; company members’ participation is not attempted, but the only intention is to transmit information to them” (1998: 5-7), and on the other hand, it is “to count on the organization to what the organization is doing. To implicate every member of the organization in what the organization does, encouraging them to collaborate, suggest, and comment; in short: involving all the members of the organization is communication” (1998: 5-7). That is to say, its function is in one direction unidirectional: to inform company members, and in the other, bidirectional: to involve them in the pursued objective.

This author affirms that the concept of internal communication based on the transmission of information is the predominant one today, so it can usually be seen through a management of internal communication where information medium is prioritized, such as the company journal, the news bulletin, etc. From this idea, he defines Internal Communication as “the exchange of information between all the levels in an organization. Every level within an organization will have some responsibilities of communication, and each one will help the company achieve a nimble and dynamic communicative character” (Capriotti, 1998: 5-7).

Likewise, he explains that for members of the organization to participate actively in what the company proposes so as to improve its internal communication, three basic conditions must occur:

The first one is “that employees trust directors, that they regard them as interlocutors who are valid for exchanging the information needed for accomplishing the tasks to be performed” (Capriotti, 1998: 5-7).

The second one, “that employees have the capacity to make decisions in their level of responsibility, whereby the collaborator will feel useful, and will be involved in the success of the organization” (Capriotti, 1998: 5-7).

And the third one, “that employees believe that their opinions will be listened to. If the personnel assume that their comments or suggestions will be considered by the leadership, a communication flow “upwards” and a greater involvement will be created” (Capriotti, 1998: 5-7).

Therefore, according to Capriotti, it is essential for a positive development of internal communication that company employees trust both their superiors and themselves, and are self-sufficient when it comes to making a decision.

Alongside this requirement is La Porte’s contribution (2005), who affirms that internal communication “is focused on the relationship with internal audiences and attempts to create the atmosphere of trust appropriate to promote the work efficiency and unite the efforts around effective information” (2005: 141). Therefore, the basis of this author’s definition is that internal communication favours and promotes relationships between people in the organization, generating trust and compromise with common objectives and values (La Porte, 2005). The function it is attributed is to contribute to success and to the running of the organization, to facilitate a good atmosphere at work and the flow of information. The essence of this function is “to establish a fluent relationship between the two big blocks that form the company: institution and social body, superior and subordinate, employer and employee, director and work team, chief and labourer... or call it what you will” (A. Andreu Pinillos 1996:48).

Regarding the usefulness attributed to the use of internal communication, opinions from different authors can be found:

**Kaplan and Norton** (2001) note that “clearly, communication is an essential lever for an organization to succeed. If employees do not comprehend the view, it is even less likely that they comprehend the strategy designed to make it happen. Without understanding the view and the strategy, employees cannot adapt their work in order to contribute efficiently to the implementation of the strategy” (Kaplan and Norton, 2001).

**Borrini** (1997) takes the same view about the importance of having a solid internal component in order to develop the external one correctly, since according to him, “employees are the first audience of the company and, consequently, no program of external communication can prosper permanently unless it starts by convincing the ones under the one roof” (Borrini, 1997).

When consulting **Francisca Morales Serrano**, professor at the Autonomous University of Barcelona, it can be seen that she offers a more economic touch and affirms that “Internal Communication is being recognised by the companies that apply it as a key element for profitability and as an ally for achieving their strategic objectives in situations of change” (Morales, 2001). But not only that, since, according to **Andreu Pinillos** (1996), “this communication helps in fundamental aspects of enterprise competitiveness since it transmits: its culture, its mission, its view, its values, its messages, its general objectives, its main news, and it involves the personnel in the essential aspects of the business. It creates efficient relationships between the different audiences, groups or teams in companies, succeeding this way in approaching to one of the challenges of internal communication, which is the “generation of value” collaborating in “the chain of value” of companies” (Pinillos, 1996:49). That is why many directors are already taking note of the benefits internal communication provides to their companies.

To the question of how this internal communication has to be for it to provoke all these mentioned effects, Joan Costa answers that “it has to be free-flowing, involving, motivating, stimulating and effective itself. It has to obey a culture and an identity and be oriented towards quality based on the client” (Costa, 1998). And he highlights that the Strategy Plan of the company has to include both its functions and the objectives it pursues and that it is an activity that has to be managed “at the same level as any other strategic policies of the organization” (Costa, 1998).

## 6.2. Types of internal communication

So as to talk about a classification of types of internal communication, Robbins (1999) proposes a division into three types:

- **The ascending communication**, which “flows towards a superior level in the group or organization. It is used to provide feedback to the ones above, inform them towards the progress of the objectives and let them know about the current problems. Here, managers can know how employees feel in their workplaces, with their workmates and with the organization in general” (Robbins, 1999). Examples of the tools they use are email, interviews with the personnel, or the suggestion box.
- **The descending communication**, where communication “flows from a level of the group or organization to a lower one. It is used by group leaders and managers to allocate objectives, provide instructions, inform the subordinates about policies or procedures, also to provide feedback about aspects of its performance” (Robbins, 1999). Leaders can make formal and informal meetings, as well as use intranet, group dynamics, personal interviews or emails.
- **Lateral communication**, which occurs when communication “takes place between members of the same workgroup, at the same level, between managers from the same level” (Robbins, 1999). This type of means uses tools such as direct verbal communication, informal group meetings, the use of email and feedback in group meetings.

This classification is corroborated by the National Centre of Working Conditions,<sup>10</sup> except that it makes a previous classification between formal communication, which seeks to reach the strategic objectives; and informal communication, which emerges from social interaction between members. Ascending, descending and lateral communications are framed here within formal communication.

---

<sup>10</sup> It belongs to the Ministry of Labour and Social Welfare and its main objective is to offer guidance about good practices. Its indications are not compulsory unless they are included in a valid regulatory provision.



Sociologist Lucas Marín (1997) elaborated a scheme that reaffirms this previously mentioned classification, but he expands it adding ascending, descending and horizontal communication to informal communication. That is to say, he visualises two realities that contribute to define the real character of the organization: formal communication and informal communication, on the one hand, and on the other hand, descending, ascending and horizontal communication.

Table 1. Types of internal communication

	<b>Descending</b>	<b>Horizontal</b>	<b>Ascending</b>
<b>Formal</b>	With subordinates	With colleagues	With bosses
<b>Informal</b>	With followers	With friends	With leaders

Table 1. Source: Lucas Marín, 1997

### 6.3. Objectives of internal communication

Author Paul Capriotti (1998: 5-7) differentiates between global and specific objectives. Among global objectives, he differentiates four types which correspond to the different levels of action pursued with internal communication in a company:

- ❖ At the **rational** level: establish a fluent relationship between employees and employers
- ❖ At the **operational** level: facilitate the circulation and exchange of information between all the levels of the company, favouring a nimble functioning and coordination
- ❖ At the **motivational** level: motivate and revitalize employees' work, contributing to a good internal atmosphere which will lead to an improvement in work quality
- ❖ At the **attitudinal** level: obtain employees' acceptance and integration into the philosophy, values and global objectives of the organization

Specific objectives, however, are elaborated according to the way each organization works, meaning that there is no pattern every company follows, but it depends on their personality or on the productive activity they practise (Capriotti, 1998: 5-7).

This is also supported by Sanz de la Tajada (1996), who affirms that “audiences are fixed to a similarity of shared values for the purpose of their relationship with the organization, integrally achieving the corporative objectives, obtaining as a final result a positive image of the company in the audience’s mind” (De la Tajada, 1996). That is to say, specific objectives are different in each company, since each one knows in which way it is going to move its employees to reach its corporative objectives.

In contrast, Brandolini and González Frígoli in their book *Internal Communication*, define the main objective of internal communication from another perspective. They suggest that employees in companies not only live together in their workplace, but are also in contact with people who do not belong to the organization, so they become external audience at some point. They postulate that the main objective is, therefore, a coherence between what is said both inside and outside the company, since “even though internal communication offers a panorama of what is happening in the company, it must not be away from what is exactly communicated, since, in the end, internal audiences are also external” (González Frígoli, 2009, p.31).

This is supported by Costa’s claim in his book *Corporate Image of the 21<sup>st</sup> Century* that “what matters in communications is that they are integrated and that what is said within the company is not different from what is said outside it” (2003, p.95).

It can be seen that some authors prioritize the objective of coherence between internal and external communication, while others speak about general and specific objectives, meaning that they focus more on the objectives inside the company rather than on the ultimate goal of internal communication.

Apart from the main objective Brandolini and González Frígoli propose, they also speak about the “importance of encouraging personnel involvement, promoting every employee’s compromise in order to achieve the objectives assumed by the company, inspiring teamwork” (2009, p.26). In this sense it can also be seen a similar

classification to Capriotti's one, in which there is a distinction between a more global objective, being that of compromise, and more specific ones, assumed by the company.

#### 6.4. Tools of internal communication

There are plenty of tools that can be used to accomplish internal communication in a company, either analogical or digital, of transmission of information or interactive.

There is no canon of tools every company uses, since everything depends on each other's situation, size, conditions, and the strategy that will be performed.

In order to present some of the most common tools, the Centre for Financial Studies has been asked about it.<sup>11</sup> Without refusing the importance of the typical notice board, announcements, statements, open days and briefings, they have highlighted those which, according to them, "can give a great competitive advantage if well employed" (Rafael Muñiz, 2017).

- **Corporate manuals**, which provide great effectiveness and allow employees to start to be efficient, effective, and profitable since the very first day of their incorporation.
- **Annual conventions**, a strategic tool mainly in sales teams.
- **Internal magazine or news** is a dynamic medium, open to employees' opinion and collaboration. It enjoys great trustworthiness and allows personnel to be up to date with the news from the organization.
- **New technologies** such as videoconference or intranet because of their immediacy and interactivity. It helps promote corporative feeling and motivate employees.

These tools proposed by the CFS are supported by many other communication blogs such as "buenosnegocios.com" (2013),<sup>12</sup> which also regards as essential tools employee handbooks, institutional publications or *newsletter* (both digital and paper-based), videoconferences, intranet, and meetings. It also adds to this the billboard, which is

---

<sup>11</sup> The CFS relies on a publisher which divulges articles about accounts, taxation, labour matters, and general law, consulted by a lot of professionals and masters and entrance exams students.

<sup>12</sup> Blog intended to share news and articles about the business world, with a schedule of events about this sector.

situated in a crowded place, is periodically updated, and contains legal or social information, company results or exchanges between the personnel; and also the suggestion box, whose objective is to know employees' opinions and suggestions in different aspects such as norms, organization, work conditions, tasks, labour relations or social benefits (buenosnegocios.com, 2003).

## 6.5. Trends in internal communication

In order to talk about communication trends the writings are not the most useful source, but, since it is something relating to the present day, going to platforms that constantly renew their content and are up to date about the emerging in the sector Communicative, cans provide more instantaneous information.

Therefore, in order to know what is going to govern the internal communication in the very near future, different blogs and web pages of communication publications have been consulted and have been analyzed the trends proposed by ComCorporativa, ABComunicaciones and Prnoticias. Each one has proposed about eight different trends (ComCorporativa ten and ABComunicaciones and Prnoticias seven), but they have three common factors.

First, the importance of **bidirectionality**, the breakdown of the traditional way of information in which the employee is only dedicated to hear what the top executives of their companies says. ComCorporativa talks about uninterrupted communication, the importance of "going towards the creation of P2P (peer-to-peer) communication spaces" adapted to a bidirectionality of information, which includes listening. ABComunicaciones talks about the usefulness that responsive intranets can bring, since "it allows all users to access from their mobile devices to all the information at any place or at any time" The members of the company can participate in any circumstance.

Second, the **use of the internet** as an internal communication tool. Prnoticias considers that the incorporation of the internal social networks "implies the incorporation of new practices of communication into the organizations that collide with the dominant culture" and affirms that it must produce a reconversion of the intranets in "social intranets", that " help employees to incorporate their behaviour and contribute to the key social networks that are groups, communities, to generate groups of people with common interests and to those who have a space." ABComunicaciones also joins the

importance of the inclusion of corporate social networks that only tier companies are beginning to incorporate and use the corporative *whatsapp* instead of the traditional e-mail, that is because "if it is used with a strategy and appropriate guidelines, one can take advantage of it".

Lastly, the adapting to the millennial generation is viewed as crucial, on the one hand, in order to "take advantage of the diversity of teams and to emerged their maximum capacities" (ComCorporativa, 2017), and on the other, in order to encourage creativity (ComCorporativa, 2017). Millennial generation is characterized by being critical and demanding, so companies must live up to their expectations. As ABCComunicaciones states, "the great challenge is to attract and retain the best talent in the market", so it will be necessary to feel identify with the values of the company.

## 6.6. Mahou-San Miguel case

In order to analyze a case of internal communication success, the Observatory of Internal Communication and Corporate Identity<sup>13</sup> has been used, where each year a prize presentation is given to best practices in internal communication. In the last edition held, the seventh in particular, the winning company in the category "Best Internal Communication Campaign" was Mahou-San Miguel for its project "Momento 19:30".

This campaign was created by the advertising agency MacGuffin in collaboration with the internal communication department of Mahou-San Miguel and developed at graphic and technological level by the graphic design and web design Alastresenpunto.

"Momento 19:30" is an initiative in which employees have the obligation to leave work at seven thirty in the afternoon. This aims to "promote a cultural change in our way of work, which allows us to rationalize schedules and achieve greater efficiency. This is to improve the reconciliation of the professionals of Mahou San Miguel "stated on the campaign website ([www.momento19-30.com](http://www.momento19-30.com)). The first thing

---

<sup>13</sup> It was created by Inforpress, the magazine Human Capital Group Wolters Kluwer, and the IE Business School in 2003 and aims to research and disseminate knowledge in the areas of Internal Communication and Corporate Identity, as well as the exchange of initiatives and Good practices among Human Resources professionals.

MacGuffin did was to launch a video documentary tone in which they exposed the "time robbers" that reduce the work efficiency of workers. This reinforced it with infographics that they placed in their halls in which, as the agency says, "they value the importance of organizing a meeting well and how to make good time by planning daily tasks" (MacGuffin, 2016). They also involved the employees in the recording of some wedges in which they invited the comrades to leave the office at seven thirty in the afternoon. From that moment, at 19:15 a warning is made as a reminder that fifteen minutes later, at 19:30 there is a decrease in the intensity of the lighting and the closing of the accesses to the building , As demonstrated in the explanatory document (Annex 2).

The main objective that was pursued with this campaign as it is exposed in the webpage of this one, was to conciliate the labour and personal life of the employees. According to Sergio Guillermo, Mahou-San Miguel's corporate communication coordinator for Atrevia, "the results were tremendously satisfactory: after the campaign, between 78% and 84% of the workers leave at 7:30 p.m." (Guillermo, 2016).

## **7. CONCLUSIONS**

This work aimed to understand in general terms the internal communication and their presence in the advertising agencies located in the Valencian Community, and to deepen in its operation.

It has been found that, despite there aren't a lot of authors, such as those named in the theoretical framework, who consider it to be fundamental for any company, many of the agencies questioned have only taken the first steps and some of them don't even have it considerate. This is shocking because advertising agencies have as main activity the communication, so if they want to work for it they should know how to apply it to themselves.

Before concluding this work, it is necessary to emphasize the difficulty involved in the small participation of the survey launched to the AECPCV advertising agencies, since only twelve responses were obtained, despite the fact that twenty-two of them were repeatedly sent.

As has been shown in the survey results, there is a large majority of agencies that take internal communication into account but, although this is a positive fact, it is also true that many are not giving too much importance. Although five of the nine that do internal communication take actions every week and seven include them in the Strategic Plan of their company, only one evaluates the results and six occasionally. This may be caused by their beginning, it is to say that they are taking the first step regarding the internal communication, but they have to wait to the improving after knowing the level of satisfaction that it provokes.

The budget of this communication is still little relevant, since one hundred percent of the agencies surveyed allocate between 1% and 5% of their total budget. As Marcos García (chief of Connex) comments, this "is a consequence of the slavery of the budget" that many agencies have now, since the clients do not value considerably the project or product that they do and they pay below the market price, so that agencies do not consider investing in communication to their employees and "is the last of their priorities."

Regarding the formats or tools that are being used for internal communication, the answers obtained in the survey analysed; seven of the nine agencies have meetings with their team. These meetings, M. García says, help to record the employees the work done in the agency with the aim of promoting transparency, to know the state of the production of the company. The magazine, newspaper or internal brochure is only used by one of the agencies. Despite being considered an effective tool by M. García, as he says in the Nestlé case in which it is used to connect the three headquarters of the company, it is possible that the size of his agency, (twelve people), is not the suitable for the use of this type of action. Therefore it is could be the consequence of the fact that only one of the agencies uses the internal booklet.

The most important problem that is detected on the tools is the use of intranet. As it is discussed in section 2.5. Trends in internal communication, bidirectionality is a key factor for the advancement of companies, so it is necessary a rupture of the traditional routes dedicates to the transmission of information and an evolution towards the joint construction of the message both of the executives as of the employees. But, none of the survey agencies use intranet in their company, it might be an obstacle to the

advance of communication between managers and employees. The adaptation to the new technologies is necessary for the progress of the companies because, as the famous phrase of Miguel de Unamuno says, the progress consists in "renewing or dying".

On the responsibility of internal communication, it is observed that the great majority of the agencies that have responded to the survey, six in particular, declare that the general manager is in charge of this. That is to say, this responsibility is not yet delegated to a person skilled in the art who can give a greater dedication to its prosperity. It is possible that in many cases it is a small agency such as Connex in which the general manager is the head of human resources and, therefore, who knows the team completely and can perform this task more effectively. Despite this, it is necessary to emphasize on the importance of prosperity in internal communication, which as demonstrated throughout this research has yet to improve, so that an agency manager who has an overload of responsibilities may not have the time required to do it.

Finally, to name internal communication in its more informal format, this refers to the workspace. As M. Gacía says, one of the virtues that he considers of his agency is the space distribution, because the agency consists of a single room without walls in which all are connected to a few meters, which allows communication to flow much better and a transparency between all the equipment, main objective of the internal communication.

## 8. BIBLOGRAFÍA

ANDREU PINILLOS, Alberto (1996) *Comunicación interna, un paseo por el tiempo*. Harvard DEUSTO Business Review. (Disponible en [http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR\\_ANDREU\\_ComInternaUnPaseo.pdf](http://www.albertoandreu.com/wp-content/uploads/2006/07/HDBR_ANDREU_ComInternaUnPaseo.pdf)) Fecha de última consulta: 23 de abril de 2017.

Anónimo. Proyecto de graduación: *Comunicación Interna*. Universidad de Palermo. (Disponible en



[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/proyectograduacion/archivos/57.pdf](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/proyectograduacion/archivos/57.pdf)) Fecha de última consulta: 13 de mayo de 2017.

ANDRADE, Horacio (2005) Comunicación *organizacional interna. Proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo S.L. (Disponible en <https://goo.gl/fe1fjC>) Fecha de última consulta: 1 de junio de 2017.

CAPRIOTTI, Paul (1998) *La comunicación interna, Raporte C&D – Captación y Desarrollo (Argentina)*, N. 13. En Tarragona: Universidad Rovira y Virgili, 5-7. (Disponible en [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)) Fecha de última consulta: 23 de mayo de 2017.

MORALES SERRANO, Francisca. La comunicación interna. Herramienta estratégica de gestión para las empresas. Universidad Autónoma de Barcelona. Reddircom. (Disponible en <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>) Fecha de última consulta: 2 de junio de 2017.

PUYAL, Esther. (2001) *La comunicación interna y externa en la empresa en la empresa*. 5campus.com, Sociología. (Disponible en <http://ciberconta.unizar.es/leccion/comui/100.HTM>) Fecha de última consulta: 12 de febrero de 2017.

MERLANO MEDRANO, Samuel (2012) *La comunicación interna en las organizaciones*. Revista Contribuciones a la Economía. (Disponible en <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>) Fecha de última consulta: 25 de mayo de 2017.

COSTA, Joan (2001) *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La Crujia Ediciones Ciccus, pág. 95. Buenos Aires.

BRANDOLINI, Alejandra. y GONZÁLEZ FRÍGOLI, Martín. (2009) *Comunicación interna*. La Crujia Ediciones-DIRCOM. Buenos Aires.

MUÑIZ, Rafael. *La comunicación dentro del marketing*. CEF-Marketing XXI, 5ª edición, cap. 9, art. 12. (Disponible en <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>) Fecha de última consulta: 2 de junio de 2017.

FERNÁNDEZ, Gonzalo (2017) *¿Qué esperan ahora las empresas de la comunicación interna? 8 tendencias a seguir*. PRComunicación, PRNoticias. (Disponible en <http://prnoticias.com/comunicacion/prcomunicacion/20159682-comunicacion-interna-tendencias>) Fecha de última consulta: 4 de junio de 2017.

LÓPEZ, Antonio (2007). *La Comunicación de Intangibles en España*. Instituto de Análisis de Intangibles. (Disponible en <http://www.rppnet.com.ar/comunicaciondeintangibles.pdf>) Fecha de última consulta: 10 de junio de 2017.

SALVADOR, Cristina (2017) *10 retos de futuro de la comunicación interna*. ComCorporativa, Universidad Oberta de Catalunya. (Disponible en <http://comcorporativa.blogs.uoc.edu/2017/05/23/10-retos-de-futuro-de-la-comunicacion-interna/>) Fecha de última consulta: 4 de junio de 2017.

LA PORTE, José María (2005) *Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector*. Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia. (Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/649/64901206.pdf>) Fecha de última consulta: 28 de abril de 2017.

KLAPAN, Robert S. y NORTON, D.P. (2000) *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press, Boston.

Equipo editorial de Buenos Negocios (2013) *Nueve herramientas útiles para la comunicación interna*. Buenos Negocios. (Disponible en <http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>) Fecha de última consulta: 4 de junio de 2017.

ABComunicaciones (2016) *Tendencias en comunicación interna para 2017*. ABCOM. (Disponible en: <http://www.abcomunicaciones.com/2016/09/15/tendencias-en-comunicacion-interna-para-2017>) Fecha de última consulta: 4 de junio de 2017.

ALASTRESENUNTO, (2016) *Momento 19:30*. Alastresenunto. (Disponible en : <http://alastresenpunto.com/portfolio/mahou/> ) Fecha de última consulta: 23 de junio de 2017.

MACGUFFIN, (2016) *¿Qué alegría nos da cuando se premia una buena idea!* MacGuffin. (Disponible en <https://www.macguffin.es/blog/qu%C3%A9-alegr%C3%ADa-nos-da-cuando-se-premia-una-buena-idea>) Fecha de última consulta: 23 de junio de 2017.

ATREVIEW, (2016) *Presentación de los casos ganadores de los VII Premios del Observatorio de Comunicación Interna*. Atrevia. (Disponible en <http://atrevia.com/actualidad/presentacion-de-los-casos-ganadores-de-los-vii-premios-del-observatorio-de-comunicacion-interna/>) Fecha de última consulta: 23 de junio de 2017.

MOMENTO 19:30, (2016) (Disponible en <http://www.momento19-30.com/>) Fecha de última consulta: 23 de junio de 2017.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Entrevista a Marcos García

**Pregunta: ¿La encuesta la rellenaste tú o la rellenó otra persona?**

Respuesta: Si la rellené yo. Bueno por infraestructura ya has visto que no somos una agencia muy grande, entonces yo soy el que lleva la parte de recursos humanos y comunicación, marketing, etc. Somos dos socios y el otro socio lleva más la parte de proyectos y un poco la parte administrativa y financiera y yo llevo la parte de recursos humanos y de comunicación, entonces todo lo que tiene que ver con eso me toca a mí.

**De acuerdo, voy a volver a hacerte las preguntas de la encuesta porque al ser anónima no sé lo que contestaste.**

**Pregunta: ¿Con qué frecuencia realizáis acciones de comunicación interna?**

Respuesta: Nosotros la comunicación interna la basamos principalmente en dos herramientas de trabajo: una reunión semanal que es la reunión de tráfico, donde vemos cómo están los proyectos, de qué manera afecta al trabajo de cada uno de los miembros del equipo. La hacemos de manera conjunta para que todo el mundo sepa en qué está trabajando el resto. Como somos diez personas pero básicamente la gestión de cuentas la llevan cuatro personas, entonces esto nos permite que todo el mundo esté enterado y en aproximadamente hora y media todo el mundo sepa cuál es el estado de producción de la agencia.

**Pregunta: ¿Un presupuesto aproximado que destináis si hacéis alguna acción de comunicación interna?**

Respuesta: No hacemos acciones específicas de comunicación interna, simplemente el presupuesto son los costes de seis recursos durante una hora y media a la semana. Poniendo un precio por hora de 50 euros pues unos 300 euros a la semana.

Luego se hacen más acciones de comunicación interna. Por ejemplo: todos los meses hay una reunión de formación. Durante una hora, parte del equipo en función de lo que hayamos ido averiguando ese mes forma al resto sobre tácticas o estrategias que ha ido

desarrollando durante ese mes. Es un formato dinámico en el que la persona que ha hecho un experimento, por ejemplo, “quiero conseguir incrementar el número de seguidores en Facebook, entonces si hago esta acción y esta acción conseguiré incrementar el número de seguidores”. Siempre planteamos las acciones así: prueba, hipótesis y validación de la hipótesis. Entonces al resto del equipo les explica: “éste era mi planteamiento, esto es lo que he hecho y estos son los resultados que ha dado”. Lo hacemos también de manera oral porque para nosotros la estructura que tenemos nos permite hacerlo así y es más dinámico. Lo exponemos aquí (en la terraza) o arriba en la sala de reuniones dependiendo del clima.

**Pregunta: ¿Incluís las acciones de comunicación interna en el Plan Estratégico de la agencia?**

Respuesta: No porque no tenemos Plan Estratégico. Nuestro Plan Estratégico es un documento de Word con “este año vamos a ir por aquí, por aquí y por aquí” y un Excel dónde pone “este año la facturación tiene que llegar a éste nivel o a este otro nivel”.

**Pregunta: ¿Medís resultados de alguna forma, hacéis encuestas de satisfacción con la empresa o algo?**

Respuesta: Si, el otro pilar, que te comentaba antes que tenemos dos herramientas de comunicación interna son entrevistas personales. Gracias al tamaño que tiene el equipo, todos los trimestres me siento con cada una de las personas del equipo para intentar tener una conversación sobre qué tal ha ido el trimestre, qué está funcionando bien, qué no está funcionando bien y cuáles son las acciones de mejora que deberíamos emprender para los siguientes meses.

Es todo muy informal y muy cercano.

**Pregunta: ¿Por qué eres tú quien se encarga de la comunicación interna?¿Lo decidisteis entre los dos socios?**

Respuesta: Efectivamente, nos fuimos repartiendo funciones y yo fui el que empecé a llevar la parte de recursos humanos, a hacer entrevistas, a controlar al equipo, etcétera. Yo he llevado proyectos de comunicación interna para clientes, entonces al final pues era natural.

**Pregunta: Y, ¿en las otras agencias que has llevado proyectos de comunicación interna eran parecidos a los de Connex?**

Respuesta: No, que va, no tiene nada que ver. De hecho nosotros aquí trabajamos para varios clientes y les llevamos la comunicación interna. Trabajamos con Helados Nestlé, les llevamos la comunicación interna; trabajamos con el Parc Científic de la Universidad de Valencia, también les llevamos la comunicación interna; y luego a otros clientes para los que hacemos marketing también les hacemos acciones de comunicación interna.

**Pregunta: ¿Para las empresas que trabajáis hacéis acciones concretas o simplemente llevar el tema de newsletters, blogs, reuniones, etc.?**

Respuesta: Te puedo contar el caso de Nestlé. En Nestlé también lo lleva el encargado de recursos humanos y tienen un plan de acciones de comunicación que quieren hacer a lo largo del año, desde prevención de riesgos laborales hasta comunicación de las acciones de marketing para convertir a los propios trabajadores en prescriptores de la marca. Entonces en función de ese calendario y los objetivos que ellos quieren cumplir queremos que antes de, por ejemplo: ellos lanzan campaña de helados ahora en primavera, pues queremos que antes de lanzarse los empleados conozcan las creatividades, las piezas y los medios con los que se va a trabajar en la campaña.

Se diseñan, dentro de las herramientas de comunicación interna que tiene la empresa, que en este caso es un newsletter y un blog interno, las piezas de comunicación que van a explicar las acciones de la campaña.

**Pregunta: Y, por ejemplo, el newsletter y el blog, ¿quién lo lee? ¿Todos los empleados de Nestlé o sólo los de la Comunidad Valenciana?**

Respuesta: Helados Nestlé tiene la oficina central en Valencia y luego tiene delegaciones en toda España. Tiene una fábrica en Álava y una central logística en Madrid. Por este condicionante necesita una herramienta que haga que todo esté conectado. Entonces es un blog al que aquel que tiene acceso a un ordenador Nestlé puede entrar.

¿Ha llegado la comunicación interna a la Comunidad Valenciana?

Tiene un problema, y es que parte de los empelados no tienen acceso a ordenadores, sobre todo en la parte de fábrica y en la parte de logística. Así que lo que se hace para ellos cada mes es una impresión en formato periódico y se deja en la central logística y en la fábrica.

**Pregunta: Volviendo a vuestra agencia, ¿desde hace cuánto tiempo hacéis comunicación interna?**

Respuesta: Desde el principio. Nosotros por la experiencia que tenemos de otras agencias en las que hemos trabajado, cuando formamos Connex, tanto mi socio como yo veníamos de otras agencias y algo que se hace frecuentemente en muchas es una reunión de tráfico para ver lo que entra y lo que sale de trabajo. Entonces nosotros decidimos utilizar esta herramienta y convertirla en una reunión en la que no sólo nosotros damos faena sino que el resto de personas también hablen entre ellos. Desde el responsable de contenido que pueda hablar con diseño y decirle “te voy a pasar a final de semana unos textos que me tienes que maquetar” hasta decirnos a nosotros “oye, retén al cliente porque la producción de esto va a tardar más”.

**Pregunta: ¿Cómo ves de útil la comunicación interna? ¿Crees que tiene importancia a la hora de crear un buen clima de trabajo?**

Respuesta: Es imprescindible, no se puede trabajar sin comunicación. Yo he trabajado en muchas empresas y en muchas agencias, y en algunas de ellas donde más problemas había era donde menos comunicación existía.

El hecho de que aquí, por ejemplo, no haya paredes, también responde a esa lógica de que toda la comunicación fluya. Cuanta más información haya y cuanta más transparencia menos malentendidos hay en las empresas.

Yo te puedo contar casos de empresas muy grandes donde el clima laboral es lamentable debido precisamente a que no existe una política de comunicación interna.

**Pregunta: ¿Crees que en el resto de agencias de la Comunidad Valenciana utilizan comunicación interna?**

¿Ha llegado la comunicación interna a la Comunidad Valenciana?

Respuesta: No. Es un elemento de la empresa que creo que no se le tiene en consideración. En las agencias de publicidad normalmente se trabaja muy por encima del ritmo habitual de trabajo.

Las agencias habitualmente están anegadas en el día a día. Es todo para “ya”, hay poca planificación con respecto a los proyectos y a las tareas. Normalmente hay mucha esclavitud del presupuesto porque la mayoría están tratando de vender un proyecto o producto que los clientes no valoran considerablemente y pagan muy por debajo del precio de mercado. Esto hace que las agencias vayan muy justas y el hecho de pararse a pensar en cómo cuento las cosas es la última de sus prioridades.

En mi opinión, la comunicación interna es importante para que el equipo esté involucrado. Nosotros vemos necesario que la gente sepa lo que está haciendo y qué sentido tiene.

**Respuesta: Vosotros a la hora de plantearle a un cliente que debe de incluir comunicación interna en su empresa y, por tanto, en su presupuesto, ¿cómo se lo vendéis? Es decir, ¿les enseñáis casos de otras empresas o qué les decís?**

Respuesta: En la comunicación interna, el problema es que este enfoque no funciona exactamente igual. Es difícil medir ese retorno porque al final las empresas se están dirigiendo a un público que ya tienen. Nosotros ahí lo que hacemos muchas veces es, por ejemplo, en el caso de Nestlé pasar una encuesta de satisfacción a los empleados todos los años para que valoren esa comunicación. Desde que se está haciendo esto con Nestlé el nivel de satisfacción en cuanto a comunicación interna aumentó un 300%.

Luego hay objetivos que se pueden cumplir, por ejemplo, con Nestlé hacemos campañas solidarias y medimos el éxito de la comunicación en función de la participación en estas campañas. Si la gente no se entera de que tienes un contenedor de ropa, no va a donar ropa, y por ello el éxito lo medimos en la cantidad de kilos de ropa que se hayan donado ese año.

**Pregunta: En vuestra agencia, aparte de las reuniones y entrevistas que me has comentado, ¿hacéis alguna acción más informal todos juntos como por ejemplo una cena de navidad?**



¿Ha llegado la comunicación interna a la Comunidad Valenciana?

Respuesta: Sí, nosotros hacemos dos eventos en el año. Uno lo hacemos en navidad y otro ahora más o menos (mayo). Respecto al formato, siempre intentamos que no sea una típica cena, porque al principio lo hacíamos y nos dimos cuenta de que éramos los mismos de siempre del trabajo sentados en un restaurante mirándonos las caras pensamos que no llevaba a ningún lado, porque ten en cuenta que comemos aquí juntos todos los días.

Desde este año, la cena de navidad de 2016 fue un taller de cocina. Nos fuimos a una escuela de cocina y pasamos allí la tarde pero cocinando, aprendiendo a cocinar. ¿Qué nos reportó eso? Pues que nos lo pasamos muy bien, era la gente con la que estás trabajando pero en un entorno diferente al habitual. Tampoco lo hicimos para lo típico de “reforzar el sentimiento de equipo” o “ver quién destaca”, sino que simplemente fue una ocasión de pasarlo bien con gente con la que habitualmente estás trabajando. Tenemos muy buena cohesión interna dentro del equipo, hay muy buen rollo, por lo que pensamos en que ese buen rollo se podía trasladar a otro espacio. Y luego es una ocasión para aprender a cocinar platos que en tu vida vas a aprender a cocinar.

Ahora en verano vamos a hacer una masterclass con los *igers* de España. El *iger* número uno en España es Phil González nos viene a dar una masterclass y haremos un almuerzo aquí fuera, Nos enseñará casos prácticos, su manera de trabajar, y más que por la aplicabilidad al trabajo lo hacemos porque vamos a tener aquí a una persona que tiene 1.000.000 de seguidores en Instagram, entonces eso mola.

¿Cosas que se han planteado para las próximas? Pues desde alquilar un velero y hacer una jornada de navegación un día, hasta irnos a una masía y hacer una paella.

**Pregunta: ¿Vosotros qué horario de trabajo lleváis?**

Respuesta: Nosotros entramos a las 8:30 y salimos a las 17:00. El horario por ejemplo lo ha elegido el equipo. Les preguntamos que qué horario querían hacer, en ocho horas de trabajo, como puedes ver el ambiente es bastante de concentración y de trabajo. Como tenemos muy claras las tareas que tiene que hacer entonces procuramos programar las reuniones, que también es parte de la comunicación interna. Si por ejemplo es algo de die minutos se acerca uno a la mesa de otro y ya está, pero si es una reunión que vaya a ocupar una hora de cada persona si que procuramos preverlo con

¿Ha llegado la comunicación interna a la Comunidad Valenciana?

antelación y tratar de ceñirnos a ese tiempo porque sabemos que cada persona tiene planificado su tiempo.

**Pregunta: ¿La hora de comer la hace cada uno cuando quiere?**

Respuesta: Normalmente se ponen todos de acuerdo para comer juntos. También somos bastante flexibles y si alguien quiere comer en veinte minutos y continuar trabajando para acabar antes también puede hacerlo, porque a veces depende de si tienen una reunión con un cliente o tienen que desplazarse a algún lado para algo. Y en esa hora de comer pues la gente se pone series en Netflix y luego otro día las comentan o estamos aquí charrando en la terraza. Nosotros los socios también intentamos coincidir con ellos en la hora de comida.

## Anexo 2

### Documento explicativo acción “Momento 19:30” de Mahou-San Miguel (Captura de pantalla)



The image shows a document on the left and a photograph of an elevator panel on the right. The document is titled 'SALIDA 19:30' and contains the following information:

- SALIDA 19:30**  
La salida del edificio deberá realizarse como máximo a las **19:30 h**, como regla general
- 19.15**  
Aviso acústico como recordatorio.
- 19.30**  
Bajada de la intensidad de la iluminación.  
Cierre de los accesos al edificio.

Esta medida se hace extensiva a las empresas externas presentes en el edificio (implants, consultores, auditores...)

**EXCEPCIONES**

**Puntualmente** y de forma extraordinaria podremos permanecer en el edificio, previo aviso a [vigilancia@titan15.com](mailto:vigilancia@titan15.com)  
(Mensualmente se emitirá un informe a cada CODI )

Posibles **guardias**, según las necesidades departamentales (se establecerán cuadrantes y se comunicaran a Servicios Generales)

El **Taller de Salud** permanecerá abierto hasta las 21:30 h (únicamente se permitirá el acceso al parking del edificio)

**MAHOU SANMIGUEL**

The photograph on the right shows an elevator panel with a digital display showing '19:30' in red. Above the display is a red arrow pointing down and the word 'MOMENTO' in red. Below the display is the 'OTIS' logo and two circular buttons.

Fuente: [www.momento19-30.com](http://www.momento19-30.com)

¿Ha llegado la comunicación interna a la Comunidad Valenciana?