

# Estrategias inteligentes de comunicación interna y gestión empresarial

*Beatriz Peña Acuña<sup>1</sup>, Paloma del Henar Sánchez Cobarro<sup>2</sup>,  
Gonzalo Wandosell Fdez. de Bobadilla<sup>3</sup>*

*<sup>1-3</sup>Universidad Católica San Antonio, España*

*<sup>2</sup>Universidad de Murcia, España*

*bpena@ucam.edu, palomahenar.sanchez@um.es*

*gwandosel@ucam.edu*

## Resumen

El objetivo principal del trabajo es analizar las herramientas de comunicación interna de tres empresas españolas líderes a nivel mundial: Inditex, Banco Santander y Telefónica, y averiguar qué tipo de estrategias utilizan para gestionar la comunicación de la compañía. Estas empresas no sólo han sobrevivido a la crisis sino que además siguen estando en crecimiento y expansión internacional. Se utiliza una metodología de estudio de caso múltiple descriptivo-analítico desde una perspectiva cualitativa mediante la cual se han consultado fuentes primarias y secundarias, para poder establecer los principios que rigen los fundamentos de la estrategia de cada compañía. A su vez, se analiza su repercusión externa y se realiza un estudio e interpretación cualitativa de los discursos que facilitan estas empresas desde el gabinete de Comunicación.

**Palabras clave:** Comunicación estratégica; comunicación de crisis; imagen; identidad corporativa, comunicación interna.

# Intelligent Internal Communication Strategies and Business Management

## Abstract

The main objective of this study is to analyze the internal communication tools of three Spanish leading companies worldwide: Inditex, Santander Bank and Telefonica. We will find out what kind of strategies used to manage the communication of the company too. These companies have not only survived the Spanish crisis but they also remain on growth and international expansion. It will be used a descriptive-analytic Methodology study of multiple case from a qualitative perspective through which viewed primary and secondary sources, it will be established the principles governing the foundations of the strategy of each company. In turn, the external impact is analyzed and a qualitative study and interpretation of speeches that make these companies from the department of communication.

**Keywords:** Strategic Communication, crisis communication, image, corporate identity, internal communication.

## 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Entendemos que la primera estrategia de comunicación, de la que disponen de modo natural las empresas sea la comunicación interna. Como ejemplo de este tipo de estrategia natural expondremos el análisis de estas tres empresas españolas. Destacaremos las estrategias como puntos fuertes de actuación eficaz empresarial así como los principales instrumentos y canales; asimismo cómo es el clima social, la cultura empresarial y cómo se establecen las relaciones colaborativas.

Existen distintas personalidades que destacan en el asesoramiento a empresas acerca de la comunicación interna: Joan Costa en España ([joancostainstitute.com](http://joancostainstitute.com)), Manuel Tessi en Chile, y Alejandro Formanchuk en Argentina ([formanchuk.com.ar/todosignifica/](http://formanchuk.com.ar/todosignifica/)) Entre ellos nos detendremos en Manuel Tessi por formular un modelo que entendemos eficaz e inteligente (2012). Él es asesor de empresas con mucha experiencia y ha establecido un modelo ([xial.org/metodologia](http://xial.org/metodologia)). Integra de manera sistémica las tres dimensiones de la comunicación interna: Institucional, Interpersonal e Intrapersonal. La comunicación organizacional

debe comenzar “Primero Adentro”. La aplicación simultánea de sus tres modelos permite mejorar de manera integral las comunicaciones escritas, habladas y pensadas dentro de la organización.

Este modelo se aplica a la Comunicación Interna Institucional, aquella de carácter formal, escrita y primordialmente mediática que la organización dirige a todos sus integrantes. Las siglas del modelo 3E establecen tres etapas prioritarias y sucesivas en la comunicación interna: Escucha, Empatía y Emisión. Cada una de estos estadios responden, a la vez, a tres preguntas estratégicas: Qué Hacer, Qué Decir, Cómo Decirlo. Es un modelo de gestión anual que mejora la comunicación interna de manera sinérgica cuando se aplica permanentemente.

Este modelo estudia la Comunicación Interna Interpersonal, gestionando la palabra oral que se da fundamentalmente entre roles de conducción y equipos de trabajo. Las siglas del modelo 2S hacen referencia a la “S” de Salario y a la “S” de Sentido, destacando que esta última es prioritaria y determinante para la prosperidad de la empresa y la satisfacción de los empleados. El modelo postula que el “sentido” o “significado” que los individuos tienen de su trabajo, surge prioritariamente de las comunicaciones entre jefes y subordinados.

Este modelo estudia la Comunicación Intrapersonal que se da en el ámbito laboral. Hace hincapié en la forma en que las personas escuchan (decodifican) las comunicaciones que reciben y el modo en que elaboran (codifican) los mensajes que emiten. El modelo busca la génesis de la comunicación laboral, iniciada en los “diálogos internos” a partir de la palabra “pensada”. En particular, estudia la comunicación directiva, ya que sus emisiones marcan la impronta de toda la organización. Por su nivel de importancia las siglas de este modelo le dan el nombre a todo el sistema.

El Sistema 1A contempla mediciones para las tres dimensiones de la comunicación interna. En la dimensión Institucional mide la eficacia de los medios y mensajes escritos. En la dimensión Interpersonal, mide la brecha que se genera en las comunicaciones de los mandos intermedios. En la dimensión Intrapersonal, mide los aspectos más informales de la comunicación interna (rumor, radio pasillo), llegando a determinar el grado de madurez comunicativa de los integrantes de la organización.

## **2. METODOLOGÍA**

Como hemos anunciado anteriormente, se utiliza una metodología de estudio de caso múltiple descriptivo-analítico desde una perspectiva cualitativa mediante la cual se han consultado fuentes primarias: contacto con responsables de comunicación y empleados de la compañía, textos de sus web corporativas, redes sociales, foros de opinión, y fuentes secundarias: blogs, prensa, etc. donde se realiza un estudio e interpretación cualitativa de los discursos que facilitan estas empresas desde el gabinete de Comunicación.

Seguiremos este esquema de análisis más adelante para investigar cada empresa:

- a. Descripción de las empresas de casos de estudio: volumen de producción, número de empleados, rentabilidad, etc.
- b. Instrumentos y estrategias de comunicación interna: como está prevista la comunicación horizontal, ascendente, descendente, y transversal; cómo está prevista la comunicación formal y si se tiene en cuenta la informal. Se atenderá a detallar la imagen corporativa de la empresa y acciones de comunicación externa. También se detallará si la empresa ha tenido gabinete de crisis y qué protocolo de actuación utilizan, propiciando una estrategia mejor de comunicación. Además indagaremos si han recibido premios por parte de algún observatorio.

## **3. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

### **3.1. Descripción de las empresas de estudio**

Conforme a lo expuesto, abordamos el análisis de estas tres compañías objeto de estudio teniendo en cuenta el volumen de producción, el número de empleados, la rentabilidad, etc. y tomados estos casos como casos de éxito empresarial y con estrategias eficaces de comunicación dentro del panorama del mercado español.

#### **a) Inditex**

El Grupo comienza su actividad comercial en el año 1963 como fabricantes de ropa. Tras doce años en la industria textil, Zara principal marca del Grupo, abre la primera tienda en el centro de A Coruña, a partir de ese momento comienza la expansión de Zara por España. En el año 1984 constituyen el primer centro de distribución logístico de Arteixo.

Es en 1985 cuando Amancio Ortega Gaona funda Industria de Diseño Textil: INDITEX S.A, como empresa holding del Grupo y a partir de ese momento nace uno de los mayores grupos de distribución de moda del mundo, que actualmente está presente en 88 mercados, en cinco continentes y cuenta con más de 6.680 tiendas, de las cuales 1.822 están en España (Inditex.com). El grupo está formado, a 31 de enero de 2015, por 137.054 profesionales de 140 nacionalidades diferentes. Respecto al volumen de negocio, a cierre del ejercicio de 2014 publicado por la compañía en 2015, las cifras indican que las ventas crecieron 18.117 millones de euros, un 8% más que en el ejercicio anterior. El grupo obtuvo un beneficio neto de 2.501 millones de euros. En 2014 el Grupo generó globalmente 8.741 nuevos puestos de trabajo, 1.800 de ellos en España. Los ocho formatos comerciales que integran el Grupo Inditex son: Zara, Pull&Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home y Uterqüe.

#### **b) Santander**

El Banco Santander es una compañía financiera española constituida en 1857 por la Unión de comerciantes de Cantabria. Desde sus orígenes fue un banco ligado al comercio entre el puerto de Santander e Iberoamérica. El gran crecimiento de la entidad se produjo a principios del siglo XX, cuando consiguió doblar su balance, lo que en aquel entonces, la posicionó por encima de las sociedades de crédito españolas existentes, que posteriormente se integrarían con el Santander. En 1920 Emilio Botín y López fue nombrado primer presidente fijo del Banco (bankspeidia.com) y desde aquellos años su crecimiento ha sido constante. A lo largo de la década de los 80 el Santander se extiende por toda Europa. En 1994 adquiere Banesto y en 1999 se fusiona con el BCH (Banco Central Hispano) creándose así el Grupo Santander (amigofinanciero.com). Actualmente la entidad cuenta con 185.405 empleados, 117 millones de clientes, 3,2 millones de accionistas (cursosyposgrado.com) y una red internacional de 12.951 oficinas en todo el mundo. En España, estos datos se traducen en 24.974 empleados, 12,6 millones de clientes y 3.511 oficinas. Tal y como aseguró D. José Antonio Álvarez, consejero delegado, en la Junta General de Accionistas el 27 de marzo de 2015, Santander se mantuvo en 2014 como el primer banco de la zona euro, aumentó su beneficio en un 39%, ganando 5.816 millones de euros, cifra que lo sitúa entre los grandes bancos internacionales. Comparado con los competidores nacionales e internacionales representa un banco consolidado. En julio de 2015 los datos publicados por los medios de comunicación po-

nían de relieve que el Banco Santander obtuvo un beneficio de 3.426 millones de euros hasta junio (agroinformacion.com), en el primer semestre de 2015, que es un 24% más que en el mismo periodo del año anterior, el primer banco de España ha crecido en los diez países en los que opera, sobre todo en España, Reino Unido y Brasil.

### **c) Telefónica**

Telefónica S.A. es una empresa multinacional española de telecomunicaciones, con sede central en Madrid, considerada la compañía de telecomunicaciones más importante de Europa y la quinta del mundo. Para la comercialización de los servicios y productos de la empresa (abemak.com), la compañía opera en tres marcas comerciales o divisiones: "Movistar" para España e Hispanoamérica, "O2" para el resto de Europa y "Vivo" para Brasil.

Actualmente Telefónica está implantada en más de 20 países de Europa y América, con un promedio de 120.000 empleados que dan servicio a 315,7 millones de usuarios en el mundo. Los ingresos del Grupo provienen principalmente de la prestación de servicios de telecomunicaciones: tráfico, cuotas de conexión, cuotas por la utilización de la red, interconexión, alquiler de redes y equipos, venta de equipos y otros servicios digitales, como la televisión de pago. En esta área, en el 2014 el Grupo Telefónica ha obtenido un 23,9% de sus ingresos en España, un 14,0% en Reino Unido y un 11,0% en Alemania. En 2014, los ingresos alcanzaron 50.377 millones de euros. Telefónica se sitúa entre las diez primeras compañías del sector de telecomunicaciones global por capitalización bursátil (55.514 millones de euros) y presenta un volumen medio de negociación diaria en el mercado continuo español de 33,6 millones de acciones. A 30 de julio de 2015 los medios de comunicación se hicieron eco de los siguientes datos: Telefónica duplicó en el primer semestre los beneficios de 2014, obtuvo casi 3.700 millones de euros y revisa al alza su previsión de beneficios gracias a operaciones en Brasil y en España, según la compañía la mejora de los resultados en España ha equilibrado el balance (worldreginfo.com).

## **3.2. Instrumentos y estrategias de comunicación interna**

### *3.2.1. La marca Inditex: atributos y gestión de la comunicación*

En relación al grupo de marcas españolas puramente globales se ha observado que Inditex está presente en los principales rankings que se publican anualmente sobre las marcas. La marca Zara junto al Banco Santander son las únicas españolas que aparecen en el *ranking Best Glo-*

*bal Brands*. En el caso de Zara su valor ha crecido un 12%, siendo la marca española más conocida en términos absolutos, tal y como constata el Foro de marcas renombradas españolas.

Estratégicamente, el Grupo Inditex, ha sabido unificar con éxito cada uno de sus formatos comerciales y consolidar una imagen en todo el Grupo, creando homogeneidad. La imagen de sus tiendas es un elemento identificativo en cualquier parte del mundo. No invierten grandes cantidades de dinero en publicidad masiva sino que el Grupo ha optado por centrarse en el diseño de sus tiendas, el escaparatismo, la iluminación, la música y la imagen de sus empleados. Estas decisiones se toman en la sede central ubicada en Galicia y es igual para todos los puntos de venta o muy similar si la cultura del país no lo permite. Según el Grupo, esta política les permite ahorrar costes y consiguen fortalecer la marca al trasladar un estilo único y diferenciador, que permite a los consumidores identificarles en cualquier lugar del mundo.

La cultura corporativa del grupo se basa en el trabajo en equipo, en la comunicación abierta y en un alto nivel de auto exigencia. Tal y como recogen, en su web y en la documentación de los empleados, la responsabilidad del Grupo es con ellos mismos y también con la sociedad. Cuentan con un Código de Conducta y Prácticas Responsables que recoge los criterios que deben guiar las actuaciones de la compañía, y que determina los principios y valores que rigen las relaciones con los grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, socios de negocio, proveedores y aquellas sociedades en las que desarrolla su modelo de negocio) (*inditex.com*) y las acciones de voluntariado social.

Una vez realizado un profundo análisis de fuentes primarias (webs, foros, blogs, redes sociales, manuales corporativos, presencia en medios...), hemos podido extraer y sintetizar la información que mostramos a continuación acerca del estudio de plan de comunicación interna.

En Inditex los flujos de comunicación son fundamentalmente de tipo ascendente, la información se produce de los empleados hacia la dirección. Se practica y fomenta este tipo de comunicación porque los directivos del Grupo consideran fundamental conocer cómo funciona la organización desde la perspectiva de los empleados, conocer sus opiniones, las necesidades del equipo y mantener un contacto continuo que les permita identificar lo que sucede en la compañía.

En Inditex se emplean múltiples herramientas de comunicación:

- Manuales: el Código de Conducta Interno del Grupo, así como la Directriz Interna de Prácticas Responsables del Personal, recogen las normas de la compañía y regulan la actividad de los empleados. El Código se hace llegar a todos los empleados en su idioma y además está siempre disponible en la web, es objeto de acciones de comunicación, formación y sensibilización para su oportuna comprensión y puesta en práctica en toda la organización (inditex.com). Existen también manuales de comunicación interna para las distintas empresas que forman parte del Grupo.
- Promoción del diálogo y Cátedra Internacional de Derechos Humanos y Laborales: Inditex centra una parte de su plan de Responsabilidad Social Corporativa en sus propios trabajadores para conseguir un buen ambiente de trabajo y se cumplan los principios recogidos en la Cátedra de Derechos Humanos y Laborales, para ello pone en práctica lo siguiente: resolución de conflictos laborales en los centros de trabajo de los fabricantes, espacios de diálogo entre los trabajadores y los fabricantes para la promoción de relaciones industriales, colaboración entre plataformas de diálogo internacionales, entre otras acciones.
- Actividades: Inditex desarrolla actividades sociales y de sensibilización para los empleados del Grupo, así como acciones sociales voluntarias que son iniciativas de los mismos.
- Aulas de formación: Con el fin de mejorar las habilidades profesionales de los empleados, se imparten bloques formativos, y además también se ofrecen cursos de Responsabilidad Social Corporativa, medioambiente y políticas de prevención (slidehare.net). Además de la formación en tienda, cuentan con planes de formación adaptados a las necesidades de actualización de los empleados.
- Visitas guiadas: Inditex es una empresa abierta que permite a cualquier individuo o agrupación conocer sus instalaciones en el centro logístico de Arteixo, de igual modo, cualquier empleado tiene la posibilidad de visitarlas.
- Cartas e *e-mails*: Inditex también se comunica con sus empleados a través de esta vía.

En cuanto a los recursos de Comunicación Externa, Inditex apenas invierte en publicidad porque emplea de forma eficaz otras herramientas de comunicación que juegan un papel muy importante en la imagen cor-

porativa de sus marcas y del Grupo, así como en sus productos. Inditex cuenta con una estrategia que actúa en ocasiones sobre la imagen corporativa de cada uno de los formatos comerciales en particular y, en otras en las que lo hace sobre la imagen del Grupo en general. Las acciones que influyen sobre la imagen del Grupo también repercuten por consiguiente en la de todos los formatos:

- Materiales escritos, principalmente en la web corporativa del grupo podemos encontrar un gran número de documentos que ayudan a conocer su imagen corporativa. En la memoria anual se publica una carta del presidente, se plasma la personalidad de cada uno de sus formatos, el modelo de negocio del grupo, las acciones a nivel de RSC o informes económico-financieros. También podemos encontrar en la sección “prensa” dos apartados que proporcionan bastante información, “Notas de Prensa” y “Otras Noticias”. Muchas veces son los propios medios de comunicación los que generan la noticia (resultados anuales, subidas de bolsa, apertura de nuevas tiendas, colaboraciones en eventos, etc.), a través de la producción de noticias, también consiguen captar la atención de los medios y generar publicity. Un ejemplo de ello es su participación en actividades sociales (slidehare.net).
- Materiales audiovisuales, este tipo de recurso no se realiza a nivel del grupo, sino a nivel de sus otras marcas. Cada una de las cadenas de ropa cuenta con una serie de perfiles en redes sociales y con su propia web a través de los cuales difunden videos sobre eventos. Además Inditex, utiliza canales como *YouTube* para promocionar Pull&Bear, ha creado el blog de Stradivarius o la ventana de *Spy City* de Zara, además de versiones para móviles, pensando en la accesibilidad de los usuarios y clientes.

Por otra parte, todas las empresas se ven afectadas en algún momento por testimonios o acusaciones, y la presencia de las redes sociales y el mundo virtual han provocado que las críticas o quejas tengan una mayor visibilidad mediática. Ante esto, Inditex establece una gestión de comunicación de crisis. Abordamos casos significativos que han tenido una considerable repercusión: el caso Dhaka, que se produjo cuando unas trabajadoras de una fábrica textil de Bangladesh, realizaron unas declaraciones a la BBC sobre las lamentables condiciones en las que trabajaban. Dos empleadas afirmaron trabajar para el Grupo Gallego. La reacción inmediata del Grupo Inditex fue exigir el cierre de la fábrica y

obligar a la construcción de una nueva donde recolocar a la plantilla. No obstante, Javier Chércoles, Director de Departamento de Responsabilidad Corporativa de Inditex en 2008, aseguró a la BBC que en la planta no se fabricaba ropa de Zara desde hacía cinco años pero sí, en otras que eran propiedad del mismo grupo, siendo factible el hecho de que se hubiera transferido producción a este centro sin su consentimiento previo (slidehare.net). La repercusión de este acontecimiento fue minimizada por la rapidez de respuesta del Grupo y la aportación de soluciones. Tanto en años anteriores como posteriores a este hecho se han producido otros casos en los que han tenido que llevar a cabo acciones de comunicación de crisis, generalmente por críticas hacia la comercialización de algunas de sus prendas, ya sea por un objeto inadecuado, que hiere la sensibilidad de un colectivo o causas similares. Ante estos hechos la reacción del Grupo suele ser la retirada de los artículos y una aclaración por parte de los portavoces de Inditex. También se han visto implicados en varias ocasiones, en acusaciones de plagio a *bloggers*, ante las cuales han reaccionado retirando los artículos en cuestión de todas sus tiendas y pidiendo disculpas a los afectados. Además argumentan que suelen firmar contratos con proveedores que aseguran la originalidad de los diseños, y que cuando se produce algún error de este tipo proceden a investigar qué ha ocurrido y se ponen en contacto con los *bloggers* para aclarar la situación (slidehare.net).

### 3.2.2. La marca Santander: atributos y gestión de la comunicación

Tal y como desde la dirección de comunicación del Grupo transmiten, la marca Santander es la esencia de la corporación y está incluida en todos los rankings internacionales como una de las marcas más valiosas del mundo (Santander.cl). Una vez comprobados estos datos, podemos asegurar que según el informe *Best Global Brands*, en 2014 Santander ha aumentado su valor de marca en un 16%, y según el *ranking* de *Brand Finance*, la cuarta marca más valorada del sector financiero, entre otros indicativos.

Respecto a su identidad en 2004, Santander inició un proceso de unificación de marcas en todos los países donde opera, una vez que la marca iba representando un valor diferencial marcaron como objetivo estratégico establecer una cultura corporativa fuerte y global. Invirtieron en el proyecto corporativo “Santander eres tú” con la finalidad de comunicar a todos sus empleados que forman parte de un mismo proyecto y fomentar el sentimiento de orgullo y pertenencia. La marca tiene un úni-

co código de comunicación. La identidad visual del Santander se concreta en el símbolo, el logotipo, el color rojo y el lema corporativo. Según definen desde la entidad, la llama es el símbolo que evoca la “S” de la inicial de “Santander” y transmite triunfo, liderazgo, lucidez y dinamismo. El logotipo, palabra “Santander”, representa al Banco y refleja su origen y trayectoria. Y el color rojo que impregna todos los elementos de comunicación con fortaleza, energía y determinación. El lema “Un banco para tus ideas”, transmite, según informan, a los clientes, a los accionistas y a la sociedad en general, toda su fortaleza, liderazgo y capacidad. Otro lema clave de la entidad es: “Queremos ser tu banco” (Santander.cl).

La visión del Santander es convertirse en el mejor banco comercial, ganando la confianza de los empleados, clientes, accionistas y de la sociedad en general (santanderannualreport.com). Conseguir ser el mejor banco para los clientes y la mejor empresa para sus empleados.

Su cultura corporativa se enmarca en los atributos “sencillo, personal y justo”, a partir de los cuales se definen los comportamientos que deben mantener los miembros de la entidad para relacionarse adecuadamente con sus clientes, accionistas y con la sociedad. Y para ello han definido un estilo de comunicación que se rige por los siguientes comportamientos: ofrecer un servicio accesible para los clientes, con productos sencillos, fáciles de entender y sin complicaciones. Utilizar un lenguaje conciso, comprensible y claro. Mejorar los procesos, simplificando las gestiones y eliminando pasos innecesarios. Tratar a los clientes de forma individual y personalizada, ofreciendo alternativas en cuanto a productos y servicios, para que decidan los que mejor se adaptan a sus necesidades. Intentar que cada uno de los clientes se sienta único y valorado. Compromisos con los profesionales y apoyo para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos. Tratar a los clientes de forma justa y equitativa, siendo transparentes y resolviendo con la máxima rapidez y diligencia sus reclamaciones. Establecer relaciones en las que tanto el Banco como los empleados, clientes y accionistas obtengan un beneficio. Ser honestos, cumplir las promesas y responsabilizarse de los compromisos asumidos con los clientes (santandersantiago.cl).

Los seis valores corporativos de Santander recogidos en el informe de sostenibilidad de 2013: -Liderazgo: Vocación de liderazgo en todos los mercados donde Santander está presente, contando con los mejores equipos y una constante orientación al cliente y a los resultados (servicios.santander).

- **Dinamismo:** Iniciativa y agilidad para descubrir y explotar las oportunidades de negocio antes que sus competidores y flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.
- **Fortaleza:** La solidez del balance de Banco Santander y la prudencia en la gestión del riesgo son las mejores garantías de la capacidad de crecimiento y de generar valor para los accionistas a largo plazo.
- **Orientación comercial:** El cliente es el foco de la estrategia de Santander.
- **Innovación:** Búsqueda constante de productos, servicios y procesos que cubran las necesidades del cliente, aseguren relaciones duraderas con ellos y permitan al Banco obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores ([santanderannualreport.com](http://santanderannualreport.com)).
- **Ética y sostenibilidad:** Más allá del estricto cumplimiento de las leyes, de los códigos de conducta y de las normas internas, se exige a todos los profesionales de Santander que actúen con la máxima honestidad y transparencia, anteponiendo siempre el interés y los principios de los clientes y de la entidad a la propia posición personal.

En referencia a la responsabilidad social corporativa y las relaciones institucionales, el Banco Santander frente a la sociedad tiene como misión desempeñar la actividad bancaria contribuyendo al progreso económico y social de las comunidades en las que está presente, de forma responsable y sostenible, con especial compromiso en el ámbito de la educación superior.

Su compromiso social se refleja en la colaboración con más de 1.000 Universidades en el mundo mediante 14.293 becas para estudiantes, 4.149 proyectos con Universidades, 938 convenios y 98 millones de euros de inversión. Apoya a las comunidades locales y gestiona el riesgo social y medio ambiental. También, responden con soluciones ante las necesidades de Instituciones Públicas, forman parte de los proyectos de Instituciones Privadas (Fundaciones, Órdenes Religiosas, Federaciones, etc.) y Apoyan con sus profesionales a Instituciones Financieras bancarias y no bancarias (Compañías Aseguradoras, Sociedades de Tasación, etc.).

En cuanto al estudio del plan de comunicación, tal y como se recoge en el Manual del Empleado la comunicación interna en el Grupo, se conforma como una de las herramientas clave para la gestión, dado su impacto directo en la motivación y el compromiso de los empleados con la organización.

La corporación considera que la misión de los canales de comunicación es asegurar la eficiencia organizativa, integrar a los equipos profesionales y facilitar la difusión de mensajes, actividades y proyectos del Grupo, tanto corporativos como locales. En los últimos años han ido implementando herramientas de retroalimentación (encuestas, buzones de sugerencias, etc.).

En el Santander hay una comunicación ascendente fluida, ya que los empleados pueden contactar con otros compañeros hasta llegar a los directivos. Así, los empleados pueden fácilmente comunicar a sus superiores cualquier incidencia, de esta manera pueden conocer los problemas, inquietudes y posibles dificultades del personal y contribuir a aportar soluciones rápidamente. Todo ello lo consiguen a través de correo electrónico, teléfono y reuniones con superiores.

En cuanto a la comunicación descendente es continua, En las oficinas, de manera diaria y semanal, el director se reúne con los empleados para marcar un *planning* de trabajo, se plantean los objetivos y se especifica la forma de llevarlo a cabo entre la plantilla, teniendo claro el qué, el quién, el cómo y el cuándo se hace cada tarea.

El jefe de cada zona lleva a cabo esta misma tarea con los directores de cada oficina a través de teléfono, multiconferencias, correos y con visitas presenciales a las oficinas. Otros medios de comunicación descendente son la *Intranet*, revistas corporativas, tablón de anuncios y *News Letter*. Los empleados están en continua formación a través de cursos on-line y sobre todo a través de cursos presenciales (impartidos por directores de departamentos de la propia empresa). De este modo no sólo se adquieren conocimientos sino que se fomentan las relaciones sociolaborales.

En cuanto a la comunicación horizontal, se realizan reuniones departamentales y sesiones informativas, comunicándose todos los empleados de mismo nivel jerárquico fácilmente entre sí. En general, el medio más utilizado para su comunicación diaria es el correo electrónico, seguido del teléfono.

El Banco Santander ha utilizado herramientas digitales para la comunicación interna que han sido bien aceptadas entre sus empleados. Entre ellas destacan, Santander al día: una plataforma en la que se conectan todos los empleados y a través de la cual hacen llegar a su comunidad, información y las grandes tendencias del día. La página tiene un formato parecido a un periódico online, posee tres pestañas: la *HOME* de Santan-

der, que publica noticias diarias y ofrece secciones fijas con información corporativa como el informe anual o los resultados. *SANTANDER TV* es un canal específico de vídeos del Grupo en el que se recogen campañas publicitarias o responsabilidad social corporativa. *SANTANDER SOSTENIBLE*, una página dedicada a informar de la estrategia y últimas novedades del Grupo en materia de responsabilidad social corporativa.

Dentro de Grupo Santander pueden distinguirse 3 niveles de Comunicación Interna:

a) Comunicación Interna del Grupo (o corporativa), se centra en los mensajes más estratégicos del Grupo y tiene alcance global. Algunas de sus funciones son: el diseño de las líneas estratégicas de comunicación interna, la gestión de canales de comunicación, el impulso de proyectos corporativos de comunicación interna, recoger y coordinar las necesidades detectadas en los países y en las diferentes unidades y redactar y velar por el cumplimiento de las políticas de comunicación interna.

b) Comunicación Interna local, que informa a los empleados de cada uno de los países o negocios sobre la realidad y estrategia local de Santander, y que es desarrollada por los equipos de Comunicación Interna de los países o las divisiones. Los principales canales de Comunicación Interna son:

- Intranet Local: consta de dos apartados uno público que puede ser consultado por cualquier empleado del Grupo independientemente del país en el que trabaje y otro privado que requiere identificación.
- Revista Ideas: En ella se comparten elementos de diseño comunes en todos los países.

Además existen otros canales alternativos de comunicación interna que complementan a los ya existentes añadiendo eficacia y otros medios para llevar la información a los empleados. Entre ellos destacan: blogs corporativos, comunidades de empleados y redes sociales, como puede ser “*The Village*” en Reino Unido o “Círculo colaborativo” en Brasil

c) Comunicación Interna de negocio, que tiene un carácter más operativo y se centra en informar a los empleados de cada uno de los negocios del banco sobre las características de los nuevos productos o servicios, objetivos comerciales, prioridades de negocio, etc.

En cuanto a la comunicación externa, el Banco Santander tiene muchos medios a su alcance para llevar a cabo su estrategia de comunicación al exterior, a partir de estas herramientas:

- A través de sus oficinas, todas impregnadas de color rojo vivo, el Santander, transmite su imagen corporativa al exterior, tanto dentro como fuera de nuestro país. Para ello existe un equipo de expertos de marketing que organizan los elementos físicos y publicitarios dentro de la oficina para captar la atención de clientes.
- Gracias a los propios empleados del banco, se transmiten los valores y la cultura de la empresa a toda la sociedad., por ello es tan importante su compromiso con la entidad. Ellos son el elemento comunicativo esencial con el que se encuentra el cliente.
- Redes sociales: se puede acceder a los perfiles del banco a través de redes como *Facebook*, *Linkedin*, *Tuenti*, *Twitter*, *Youtube* y *Google+*.
- Los diarios y revistas facilitan el acceso a todo tipo de público, tanto general como específico.
- Notas y dossiers de prensa, son empleados para difundir detalles más concretos de sus diversos aspectos económicos.
- Comunicados y ruedas de prensa son utilizados para transmitir una información de especial relevancia en momentos puntuales.
- Sus anuncios en radio y televisión además de comunicar cualquier información relevante del Santander, fortalecen campañas comerciales específicas. Sirven tanto para vender como para comunicar.
- Su página *web*, diseñada y supervisada por un equipo de especialistas es una herramienta muy potente por su fácil y rápida difusión. Entrando en ella se puede acceder a toda la información de los productos y servicios que ofrece la entidad, conocer quiénes son, cómo contactar con ellos, disponen de un apartado exclusivo de “Sala de Comunicación” donde cualquiera puede acceder a notas de prensa, informes anuales, informes de sostenibilidad, discursos de la presidenta, video noticias, etc. A través de este medio el cliente puede realizar sus gestiones financieras sin necesidad de desplazarse a las oficinas.

En cuanto a la descripción de crisis y superación gracias a la dirección de comunicación, la entidad se ha visto afectada desde el comienzo

de la crisis económica por asuntos, relativos a los valores del Santander e incluso a una posible inestabilidad financiera, que han aparecido en los medios de comunicación y que podían afectar a su imagen, pero debido a una buena gestión de comunicación y la puesta en marcha de medidas que protegieran los activos de sus clientes y empleados, apenas han tenido repercusión sobre su prestigio.

d) Juan Manuel Cendoya, Director General de Comunicación del Banco Santander ([dircom.org](http://dircom.org)), considera que la dirección de comunicación ha jugado un papel fundamental en la empresa sobre todo en éste último año. Debido a la muerte repentina de su presidente Emilio Botín, se ha tenido que desarrollar rápidamente una estrategia de comunicación donde los empleados jugaron un papel clave.

Los cambios en los niveles directivos pueden ocasionar crisis internas en la empresa, pueden ocasionar rumores y ruido interno debido a que se suele pensar que con la llegada de nuevos ejecutivos se va a realizar una nueva reestructuración de los puestos de trabajo en la empresa.

Por lo que en el preciso momento de la muerte de Botín, el reto fue informar rápidamente de éste hecho a medios de comunicación, inversores y casi 200.000 empleados, éstos últimos se convirtieron en uno de los pilares clave de los esfuerzos del Banco.

Los empleados han sido clave en la conformación de la cultura corporativa del Banco Santander, y por ello, la comunicación interna es una de las principales preocupaciones de su director de comunicación.

El Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa creado por *Inforpress*, la revista *Capital Humano Grupo Wolters Kluwer*, y el *IE Business School* premiaron en 2014 al Banco Santander en la categoría “Estrategia de comunicación interna para la gestión del cambio” por su proyecto “Santander ideas” una red social para los empleados del grupo (+180000) ([blog.corporateexcellence.org](http://blog.corporateexcellence.org)). Con esta iniciativa han conseguido el intercambio de ideas de profesionales de distintos países para fomentar la innovación.

### *3.2.3. La marca Telefónica: atributos y gestión de la comunicación*

Telefónica es la marca institucional que representa a empleados, accionistas, instituciones y proveedores, sin embargo, existen otras marcas comerciales que identifican al grupo, de las cuales Movistar, O2 y Vivo son las más populares. Todas ellas integran servicios de telecomu-

nicaciones móviles, fijos, banda ancha y televisión para más de 300 millones de clientes en España, Argentina, Chile, Uruguay, Perú, Ecuador, Venezuela, Colombia, México, Guatemala, Reino Unido, Alemania y Brasil. A través de la marca Telefónica, la compañía canaliza sus actividades filantrópicas, de los distintos programas de la Fundación, los compromisos de Responsabilidad Corporativa, impulsa la innovación de Telefónica Digital y en el terreno comercial responde a las necesidades de los grandes clientes corporativos, especialmente aquellos que coordinan servicios en diferentes mercados.

La compañía también cuenta con marcas “especialistas” que están enfocadas a actividades concretas: Wayra (aceleradora mundial de start-ups, es una de las mayores redes de innovación), Tuenti (red social que está diversificando sus servicios) Giffgaff (UK), Fonic (Alemania), Tuenti móvil (España) o Quam (Argentina), son marcas de móviles virtuales. Terra (ofrece servicios de Internet en los mercados de habla hispana y portugués), On the Spot (servicios de marketing dinámico) y ElevenPaths (servicios de seguridad). Finalmente, existen distintas compañías que ofrecen servicios a los empleados de Telefónica y a la sociedad en general, como Fonditel, Antares, Pléyade o Tgestiona.

Cada una de estas marcas tiene un gran valor para la compañía matriz, especialmente por los clientes que representa y su reputación en el mercado. La estrategia actual de Telefónica es tratar de incrementar la vinculación de cada una de estas marcas con Telefónica como marca institucional, con el objetivo de conseguir una familia de marcas.

El logotipo de la compañía representa la dedicación a las comunicaciones humanas y la capacidad de entendimiento, a través del trazo fluido y seguro de la caligrafía, la línea láser que la subraya representa la constancia y el compromiso. La identidad de Telefónica se caracteriza por el uso de una luz azul (denominada “blue light”) en todas sus comunicaciones.

Respecto a la cultura corporativa, desde Telefónica consideran que estamos viviendo una revolución social y económica sin precedentes en la historia de la humanidad, producida por las posibilidades que la tecnología puede aportar a las personas. Su misión es acercar esas opciones a todas las empresas y personas, de modo que puedan vivir mejor, hacer más cosas y ser más.

Por ello la misión de Telefónica se concreta en ayudar a las personas a vivir mejor, bajo el convencimiento de su tecnología y servicios ayudan a mejorar la calidad de vida y la seguridad. Transformar la sociedad, ya que las TIC ayudan al desarrollo y las oportunidades como fuente de emprendimiento e innovación social y por último, cuidar el planeta, gestionando eficazmente la sostenibilidad ambiental de personas y ciudades.

La visión de Telefónica se concreta en conseguir que la tecnología pueda estar al alcance de todo el mundo. Y la justifican a través de tres razones: en primer lugar asumiendo la responsabilidad de liderar la transformación, creando oportunidades para todos, no sólo para unos pocos, en segundo lugar, acercando la tecnología a las personas a través de sus redes y capacidad comercial, y en tercer lugar, pudiendo beneficiarse de las oportunidades que surgen para aquellas compañías que mejor respondan a las necesidades de los clientes.

Tres actitudes son las que definen sus comportamientos corporativos y valores de marca:

- Discover: describe la importancia de estar enfocados hacia los clientes para descubrir lo que necesitan.
- Disrupt: hace referencia al espíritu innovador para generar más valor para los clientes y para Telefónica.
- Deliver: consiste en sacar el máximo partido a la escala global, sin dejar de ser ágiles y cumpliendo con la promesa de llevar la tecnología a las personas.

Desde el departamento de comunicación de Telefónica España, nos aseguran que prestan especial atención a la difusión de la información y a cómo fomentar la implicación y la participación de sus empleados, por ello tienen diferentes sistemas de comunicación interna con los que consiguen compatibilizar la información de tipo general a escala de Grupo con la específica de cada negocio o país.

En Telefónica, la comunicación formal es la que –en general– se transmite por los canales de comunicación interna (sean online como la *Global Intranet*, *Newsletter* o *Yammer*; como también la offline, con eventos -*Telefónica Talks*- o reuniones). Los remitentes globales (cuentas que pueden emitir a toda la plantilla) son propias del departamento de Comunicación Interna (Telefónica) y Presidente Telefónica. En el resto de canales hay muchos remitentes, de acuerdo a la necesidad del tema, proyecto o campaña. En relación a la comunicación informal, procuran

tenerla muy en cuenta, e intentan trabajar con sus *partners* (HR, Negocios, etc.) para que los planes y mensajes de comunicación clarifiquen esas inferencias que pueden detectar en la comunicación informal. También organizan distintos “*YamJams*” –sesiones de Q&A en directo temáticos o por situaciones concretas (por ejemplo los resultados financieros)– con directivos y líderes de la compañía.

Consideran que tener un termómetro de lo que se siente y dice a lo largo de la compañía resulta esencial para que los mensajes no sean disonantes ni generan confusión o frustración.

Para conseguir que la comunicación sea fluida, teniendo en cuenta las dimensiones de la compañía, disponen de los siguientes instrumentos.

En lo que respecta a la comunicación ascendente cuentan con el sistema *Yammer*, una herramienta digital, similar a una red social, que permite mediante una vía intuitiva, rápida y eficaz mantener en contacto a todos sus empleados (cerca de 80.000 participan en distintos grupos y debates), fomentando la colaboración entre los mismos y el intercambio de información. También disponen de El Diario de Telefónica, canal de actualidad y noticias. A través de estas herramientas los departamentos pueden enviar propuestas de noticias y, a su vez, Comunicación Interna recoge el pulso de lo que está pasando y los departamentos pueden enviar sus propuestas de noticias.

La comunicación descendente es muy estable y está muy asentada en la compañía, los instrumentos para llevarla a cabo son: *Telefónica Talks*, ciclo de charlas sobre negocio y cultura digital donde los departamentos clave cuentan los avances de sus proyectos y productos. Se transmite por *streaming* a todos los países donde opera, Comunicaciones del Presidente, en hitos concretos del año (resultados financieros, operación del negocio o ventas/adquisiciones) el presidente envía un correo electrónico a toda la plantilla. Además de los naturales, correo electrónico, teléfono y reuniones, entre los responsables de área y sus colaboradores.

En relación a la comunicación horizontal, la *Intranet* (<http://telefonica.telefonica>), representa el punto global de encuentro de todos los empleados. Es accesible desde todos los países en los que operan, a través de la misma comparten contenidos centrales y mensajes relevantes para todos los que forman parte de Telefónica. Desde la *Newsletter Global*, cada quince días se envía una selección de contenidos relevantes, de forma simultánea a todos los colaboradores de la plantilla, aproximadamente 120.000 destinatarios.

Al tratarse de una compañía de origen español y con fuerte arraigo en muchos países de América Latina, su comunicación interna tiene un estilo y formato que apela a las emociones de sus colaboradores. Respecto a la gestión de los contenidos se priorizan las imágenes, vídeos y materiales donde los colaboradores cuenten de primera mano sus experiencias (productos, proyectos o campañas), con énfasis en la escucha y el *feedback*, así nos lo confirman. También destacan que con *Yammer* han conseguido generar experiencias de “*crowdsourcing*” sobre ideas y mejores prácticas entre empleados de distintos países y operadoras. Destacan que lo más significativo es que las ideas no sólo surgen como respuesta a contenidos publicados por Comunicación Interna sino que espontáneamente, y de forma orgánica, entre los mismos empleados.

Por otra parte, a nivel corporativo existen protocolos para la gestión de crisis de comunicación (donde la comunicación interna también tiene su lugar) y que pone el foco en la transparencia con el empleado sobre la situación de crisis y la difusión, en el menor tiempo posible, de las circunstancias y sus planos de acción. En el caso de que la crisis se desarrolle en un espacio de trabajo (una central, un edificio de oficinas, por ejemplo), están articulados dentro de los protocolos la presencia del personal de seguridad en el trabajo. Del mismo modo sucede cuando el asunto es cuestión tiene una repercusión pública. A nivel local las operadoras de cada uno de los países también cuentan con sus propios planes de crisis, que incluyen aquellas situaciones que puedan afectar la provisión del servicio a clientes (ante catástrofes naturales, etc.).

Respecto a la gestión de su comunicación externa, Telefónica invierte grandes sumas en publicidad (online y offline), está presente en todas las redes sociales, mencionadas con anterioridad, además genera contenidos que son publicados en los medios de comunicación, y ofrece a los mismos datos sobre sus operaciones, cifras y resultados anuales, también comparte, artículos, fotos, vídeos y documentación en la sala de prensa de su página web.

En el año 2011 el Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa premió a Telefónica por el proyecto: “Comunicación interna online: hacia una cultura 2.0”, con el que la compañía favorecía la comunicación entre los colaboradores a través de herramientas online, como las redes sociales internas. En 2015 los premios *PRWeek Global Awards*, le concedieron el reconocimiento como finalista en el premio *Employee Communications*.

#### **4. CONSIDERACIONES FINALES**

Las tres empresas españolas objeto de estudio destacan por su inmenso volumen de negocio, empleados, presencia internacional y recursos estratégicos para gestionar la comunicación interna y externamente. Y a pesar de tener estructuras muy jerarquizadas la comunicación interna fluye en todas direcciones. Destacan en su interés por medir los resultados de la gestión de su comunicación, ya sea por con la utilización de encuestas y formularios que permiten medir la satisfacción de los colaboradores, como con la utilización de herramientas digitales que cuantifican la actividad de todos los usuarios que interactúan con la compañía. Esto dice mucho de la conciencia e importancia otorgada a la comunicación interna como estrategia eficaz comunicativa básica.

En relación a Inditex es destacable que apenas realiza inversiones en publicidad, sin embargo internamente sí que tienen un plan de comunicación establecido, concreto y preciso tanto a nivel de producto como a nivel corporativo.

En Inditex los flujos de comunicación son bidireccionales, gracias a sus múltiples canales, su accesibilidad y sencillez, a su filosofía basada en una comunicación abierta y compartida, y a una cultura basada en establecer vínculos, de tal modo que la compañía sea un reflejo de su compacta comunicación a pesar de su diversificación de productos, tiendas y países.

En el Grupo Santander resulta significativo que la función de Comunicación Interna sea una responsabilidad compartida entre la división de Comunicación, y Marketing Corporativo y Estudios, y que la diversificación de funciones permita la toma de decisiones de forma coordinada y eficaz, tanto a nivel interno como en el resto de países y divisiones del Grupo.

La implicación del máximo ejecutivo de la compañía en el impulso y participación de los miembros de la organización en acciones como Santander ideas, y los sistemas de reconocimiento para los miembros más activos permiten que se rompan así, las posibles barreras de comunicación, promoviendo un sistema accesible a todos los empleados.

En Telefónica resulta significativo cómo sus investigaciones en innovación han ido permitiendo transformar los sistemas de comunicación en una experiencia compartida entre los empleados. La implementación de tecnología digital en los canales de comunicación, ofrece una vía accesible e intuitiva, que a su vez permite que los colaboradores puedan contribuir con el desarrollo de productos y servicios para los clientes.

Por todo ello, podemos concluir que los sistemas de comunicación estudiados en estas tres grandes compañías fomentan el conocimiento compartido, la cultura corporativa y la sinergia a través del fomento de la comunicación interna y externa, lo que beneficia que la marca se vea reforzada por los públicos que comparten relaciones con las compañías.

## Referencias Bibliográficas

- BLOG del Centre of Reputation Leadership. Disponible en [blog.corporateexcellence.org](http://blog.corporateexcellence.org). Consultado el 7.09.2015.
- COSTA, Joan. 2003. **Imagen Corporativa. Influencia en la gestión empresarial**. La Crujía Editores. Barcelona (España).
- COSTA, Joan. 2004. **La imagen de marca, un fenómeno**. Editorial Paidós. Barcelona (España).
- FORMANCHUCK, Alejandro, 2006. El valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa. **Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning**. N° 12: 32-36.
- FORMANCHUCK, Alejandro, 2007. ¿Qué le podemos pedir a la comunicación interna?. **Aprende RH: la revista de los recursos humanos y del e-learning**. N° 16: 90-96.
- FORMANCHUCK, Alejandro. 2010. **Comunicación interna 2.0: un desafío cultural**. Edición Formanchuk & Asociados. Buenos Aires (Argentina).
- GONZALO, P. 2004. Comunicación interna hacia un nuevo diálogo con los profesionales. **Harvard Deusto Business Review**. N° 128: 54-59.
- PÁGINA WEB de Inditex. Recuperado de [www.inditex.com](http://www.inditex.com). Consultado el 7.09.2015.
- PÁGINA WEB sobre Financiación. Disponible en [www.bankspedia.com](http://www.bankspedia.com). Consultado el 7.09.2015.
- PÁGINA WEB sobre Financiación. Disponible en [www.amigofinanciero.com](http://www.amigofinanciero.com). Consultado el 7.09.2015.
- PÁGINA WEB sobre Financiación. Disponible en [www.cursosyposgrado.com](http://www.cursosyposgrado.com). Consultado el 7.09.2015.
- PÁGINA WEB sobre Financiación. Disponible en [www.agroinformacion.com](http://www.agroinformacion.com). Consultado el 7.09.2015.
- PÁGINA WEB sobre Financiación. Disponible en [www.abemak.com](http://www.abemak.com). Consultado el 7.09.2015.
- PÁGINA WEB sobre Financiación. Disponible en [www.worldreginfo.com](http://www.worldreginfo.com). Consultado el 7.09.2015.

PÁGINA WEB del Banco Santander. Disponible en [www.santander.cl](http://www.santander.cl). Consultado el 7.09.2015.

PÁGINA WEB del Banco Santander. Disponible en [www.santandersantiago.cl](http://www.santandersantiago.cl). Consultado el 7.09.2015

PÁGINA WEB del Banco Santander. Disponible en [www.servicios.santander.com.mx](http://www.servicios.santander.com.mx). Consultado el 7.09.2015

PÁGINA WEB del Banco Santander. Disponible en <http://www.santanderannualreport.com/2012/pdf/pt/informe-sostenibilidad-pt.pdf>. Consultado el 7.09.2015

PÁGINA WEB de Dirección de Comunicación. Disponible en [www.dircom.org](http://www.dircom.org). Consultado el 7.09.2015

PRESENTACIÓN sobre Zara y Mango. Disponible en <http://www.slideshare.net/olivernoelia/modelo-mangomng-vs-modelo-zara-inditex?>. Consultado el 7.09.2015

TESSI, Manuel. 2012. **Comunicación interna en la práctica**. Editorial Garnica. Buenos Aires (Argentina).