

Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana *À punt*

Converting collaborators into brand prescribers: An internal communication plan for the Valencian regional television *À punt*

Benjamín Marín-Pérez

Cómo citar este artículo:

Marín-Pérez, Benjamín (2019). "Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana *À punt*". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280515.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.15>

Artículo recibido el 13-04-2019
Aceptación definitiva: 13-09-2019



Benjamín Marín-Pérez

<https://orcid.org/0000-0001-8957-7647>

Universitat de València
Avda. de Blasco Ibáñez, 32.
46010 Valencia, España
benjamin.marin@uv.es

Resumen

Las empresas son cada vez más conscientes de que sus públicos internos son sus principales prescriptores y que hay que escucharlos para que hagan suyos los objetivos de la organización. Los trabajadores pueden ser los embajadores más fieles de la marca si la empresa sabe convertirlos en protagonistas. La comunicación interna se erige como el medio mediante el cual han de activarse las conversaciones entre la empresa y los trabajadores, que pasan a ser considerados colaboradores. Una comunicación que debe dejar de ser vertical unidireccional descendente para convertirse en bidireccional ascendente y horizontal. Este estudio hace una revisión bibliográfica sobre la comunicación interna en empresas e instituciones. Analiza el tipo de comunicación organizacional que tuvo *Canal 9 TV* y aplica una metodología comparativa con un caso de éxito, como *Consum*, que sitúa a las personas en el centro de la organización. Se propone una reflexión multidireccional, un plan estratégico que pueda servir como referencia en general a cualquier empresa u organización y en particular a la nueva radiotelevisión valenciana llamada *À punt*. Se aplicará en compañías donde las personas sean consideradas como el eje principal de sus actuaciones para convertirlas en los mejores *influencers* de la nueva marca.

Palabras clave

Comunicación interna; Comunicación organizacional; Marca interna; Empresas; Prescriptores de marca; Televisión; Cadena de TV; Estación de TV; Compromiso; *À punt*; *Consum*.

Abstract

Companies are increasingly aware that their internal audiences are their main prescribers and that we must listen to them to make the organization's objectives their own. Workers can be the most loyal ambassadors of the brand if the company knows how to turn them into protagonists. Internal communication emerges as the instrument by which conversations must be activated between the company and the workers that become collaborators. This kind of communication must stop being vertical, unidirectional and descending to become ascending and bidirectional. This study makes a bibliographic review about internal communication in companies. It also analyzes the kind of communication

that Valencian regional broadcasting named *Canal 9* had and applies a cross-sectional methodology with a success story, such as *Consum*, that places people at the center of the production process. This research proposes a multidirectional reflection, a strategic plan that could serve as a reference in general for any company and in particular to the new Valencian regional broadcasting named *À punt*. Companies where workers must be considered as their facts' main key to turn them into the new best brand prescribers.

Keywords

Internal communication; Organizational communication; Internal branding; Companies; Influencers; Television; Engagement; *À Punt*; *Consum*.

1. Introducción

1.1. Papel de la comunicación interna

El modelo tradicional jerárquico de comunicación basado en una estructura donde la información se transmite de arriba hacia abajo está en decadencia. La apuesta se dirige ahora hacia una comunicación bidireccional entre la empresa y los colaboradores, donde éstos son el principal activo de la compañía (*Dircom*, 2017).

En la organización tradicional la estructura interna fue una combinación de jerarquía y poder; en la nueva organización debe ser comprensión y responsabilidad mutuas (**Drucker**, 1993). Los nuevos empleados quieren tener un contacto de más calidad, más abierto y bidireccional (**Álvarez**, 2007).

La bibliografía sobre la definición de comunicación interna (CI) es muy amplia:

- competencia esencial en la gestión de las empresas (**García-Jiménez**, 1998);
- área de trabajo primaria entre una organización y sus *stakeholders* internos que nació como una respuesta, en términos de la gestión, a la creciente complejidad de las organizaciones (**Villafañe**, 1999; 2013);
- campo del conocimiento que estudia las formas del proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio (**Andrade**, 2005).

El concepto de comunicación organizacional (**Goldhaber**, 1984) nace aplicado a las comunicaciones internas (ascendentes, descendentes y horizontales) para dar a conocer las políticas y el desarrollo de la empresa. Esta comunicación implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado; y también implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades (**Véliz-Montero**, 2006). Comunicar debe permitir la reducción de los antagonismos en las organizaciones (**Dupuy**; **Devers**; **Raynaud**, 1988) para evitar en la medida de lo posible rivalidad o incompatibilidad entre personas, opiniones o ideas.

Comunicar bien en el seno de la empresa es una responsabilidad de todos *a priori*, porque todos se comunican. Algunos actores del proceso, en función de su posición jerárquica, deben jugar un rol activo a la hora de establecer los protocolos adecuados para que el juego de la CI se dé no sólo de forma descendente porque

“si no hay bidireccionalidad no hay comunicación” (**Álvarez**, 2007, p. 3).

En las instituciones y en las empresas basadas en un tipo de dirección y gobernanza caracterizadas por la jerarquía y la centralización, los sistemas de comunicación son preferentemente verticales, descendentes o en cascada (**Fernández-Beltrán**, 2010). Para **Villafañe** (2013) el estilo de dirección de la compañía basado en valores favorece la adecuación a los cambios y supone implicar al personal en el proyecto empresarial. En organizaciones como las administraciones públicas la comunicación vertical descendente suele ser la más habitual, convirtiéndose en la vía por excelencia para informar (**Crespo-Martínez**; **Nicolini**; **Parodi**, 2015).

Según **Cabanás** y **Vilanova** (2005), la CI en la administración pública española se encontraba “en un nivel de desarrollo anterior a las empresas privadas”. Los datos de esta investigación empírica dicen que para el 52,3% de todas las administraciones públicas existía la función de la CI en su entidad frente al 47,7% que aseguraba que no. Sólo el 46,6% de la muestra indicaba tener un plan de CI estructurado. En el 70% de los casos, los niveles de profundidad de esta CI eran muy elementales o estaban ligados a acciones puntuales.

El estudio *La comunicación de intangibles en España* realizado por *Adecec*, *Dircom* y *Aedipe* (*Instituto de Intangibles*, 2007) resaltaba el gran reto que tenía ante sí la CI. Los expertos en comunicación coincidían entonces que la idea de que todo lo relacionado a CI estaba

“aceptablemente desarrollado en la teoría pero aún no había llegado a la práctica o a la realidad”.

Pero es una realidad que se mantiene en la actualidad porque el *Informe TES 2017 sobre la cultura empresarial en España* (*Dircom*, 2017, p. 57) revela que:

- 71% de los encuestados admite que la organización de su compañía es vertical;
- 61% no tiene claros los valores empresariales;
- 31% no conoce los objetivos de su propia empresa;
- 25% opina que la comunicación con el resto de departamentos es casi nula.

Una de las razones de la falta de atención al público interno se basa en que las empresas en muchos casos están más pendientes de sus *stakeholders* externos y se olvidan del recurso capital que tiene cualquier organización: sus colaboradores, las personas (Dircom, 2017; 2018). Todavía hoy la práctica de la comunicación estratégica lucha con desafíos básicos, como vincular los objetivos de comunicación con las estrategias generales de la empresa (Zerfass et al., 2018).

En la década de los 80 Gélíniér (1989) encabezó una nueva corriente: tratar al personal con la consideración de clientes de la empresa a los cuales hay que convencer. Para Porret-Gelabert (2014) la empresa ha de ser atractiva para reclutar el mejor talento y retenerlo. De hecho las compañías con alto nivel reputacional atraen a los mejores empleados porque su tarea es más prestigiosa (Fombrun; Van-Riel, 2004).

1.2. Internal branding

Hay grandes compañías que ven la importancia de la CI y crean áreas específicas donde desarrollarla aplicando *internal branding* desde el principio del proceso de selección de trabajadores (Porret-Gelabert, 2014).

Internal branding es una disciplina joven con escasa aplicación todavía en las empresas españolas, que evidencia la necesidad de fomentar que los empleados, activos estratégicos intangibles, aumenten su nivel de *engagement* con la organización para que contribuyan a mejorar la eficacia en la transmisión de la promesa de marca a los clientes (De-la-Guardia, 2014). Según Aaker y Joachimsthaler (2001), los valores generados por las marcas pueden resumirse desde la perspectiva de los consumidores y de la propia compañía, de manera que se suministra valor a los clientes vinculándolos con la marca, dando confianza en la decisión de compra y satisfacción de uso.

Por ello el *internal branding* es un factor crítico en el éxito de la marca y por lo tanto de la empresa porque alinea la cultura, la infraestructura, el liderazgo y los sistemas de medición de la empresa, mientras que otorga a los empleados la capacidad de vivir la marca en el acto de desarrollar su trabajo, tanto ante sus clientes internos como externos, mientras que aportan su propias expresiones personales y actitudes (Giehl; LePLa, 2012).

Los programas de *internal branding* están orientados a conseguir que el empleado no sólo preste un servicio y que éste sea de la mejor calidad posible, sino que aspira a convertir a los empleados en embajadores de la marca (Gillis, 2011), en entusiastas de la empresa que representan. Aparece así el concepto de *employee branding*, el poder del empleado que promociona la marca desde el convencimiento.

Son personas que están satisfechas y alineadas con la propuesta de la marca, la han experimentado y están convencidas de que la marca verdaderamente aporta un determinado valor diferencial y relevante y que merece la pena prescribirla. Por ello, una CI coherente orientada a crear valor en los trabajadores genera reputación y ellos serán los primeros en comunicarlo puertas afuera (Crespo-Martínez; Nicolini; Parodi, 2015).

Estos embajadores de la marca se producen cuando las expectativas que tiene un empleado se ven satisfechas o incluso superadas por la calidad de la experiencia que la marca y la empresa le proporcionan (Vallaster; De-Chernatony, 2006).

1.3. Compromiso con la empresa

Para ser embajador de la marca con el *internal branding* los trabajadores concebidos como colaboradores deben tener un alto compromiso con la empresa. Aparece el concepto de “compromiso organizacional”, que es uno de los mecanismos que tiene la dirección de recursos humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su organización (Bayona-Sáez; Goñi-Legaz; Madorrán-García, 2000).

Para Meyer y Allen (1997) el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación de los empleados con su organización. Los empleados con altos niveles de compromiso se implican con los objetivos de la organización y actúan de forma consecuente, mejorando su desempeño y realizando conductas pro-sociales hacia sus colegas y la organización en su conjunto (Cropanzano; Mitchell, 2005).

Según Wright y Doherty (1998, p. 2), un elemento decisivo en el compromiso es el bienestar psicológico,

“un estado afectivo en el que se encuentra una persona en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado”.

2. Procesos metodológicos

Este trabajo hace una revisión bibliográfica sobre la CI en empresas e incluye estudios empíricos en administraciones y organizaciones públicas y privadas. La investigación analiza la CI de dos empresas (*Canal 9* y *Consum*) en la medida en que una compañía puede servir de referencia a otra porque ambas están gestionadas bajo el modelo de comunicación integral,

“independientemente del perfil de la organización en el que se desarrolle su actividad” (Morales; Enrique, 2007, p. 92).

El modelo de *comunicación integral* acuñado por Mazo (1994) permite gestionar todas las acciones de comunicación —no sólo las que atañen a la comercialización del producto/servicio—, concentrándolas bajo una misma estructura y responsabilidad. El modelo está vinculado a la función estratégica del dircom (Morales; Enrique, 2007; Costa, 2010).

Una tendencia que en la actualidad se impone en aquellas empresas cuyo dircom tiene asignado un papel fundamental como figura clave para gestionar de manera coherente y homogénea las tres áreas que abarca:

- comunicación de marketing / comercial,
- comunicación corporativa / institucional,
- CI.

Este modelo es el que utiliza *Consum* y también *À punt*. De ahí la propuesta que se establece para la nueva radiotelevisión valenciana, que puede servir como referencia a otras organizaciones. Para la búsqueda de datos se utiliza una técnica de investigación cualitativa como las entrevistas semiestructuradas a 4 directores de comunicación:

- Arturo Orrico y Pau Pérez Rico, de *Canal 9*;
- Guillermina Cano, de *Consum*;
- Andrea Villafañe, de *Numsys*, *partner* tecnológico de *Consum*.

La empresa *Consum* ha sido elegida por ser un caso de éxito y tener galardones internacionales en CI. El último fue otorgado por *Dircom* (*Asociación de Directivos de Comunicación*) el 3 de abril de 2019 por su evento *Gente influencer* para más de 500 trabajadores. *Consum* ofrece puntos de referencia a *À punt* y a cualquier otra empresa para la redacción de un plan estratégico de CI, ya que sitúa al trabajador como colaborador en el mismo centro de todo el proceso y lo convierte en prescriptor de la marca.

3. La CI en *Canal 9* y *Consum*

Canal 9 Radiotelevisión Valenciana fue una empresa pública autonómica perteneciente a la Comunidad Valenciana (España), que nació el 9 de octubre de 1989. Comenzó sus emisiones con 604 trabajadores. Llegó a los 1.725 en 2012 y fue cerrada el 29 de noviembre de 2013 tras quedarse con 526 trabajadores por la aplicación de un ERE que afectó a 1.198 empleados. *Canal 9* hizo algunas acciones de CI pero no dispuso de un plan estratégico dentro del cual incluirlas (Arturo Orrico, entrevista personal, febrero 15, 2018).

“*Canal 9* no tuvo plan estratégico de comunicación interna ni dispuso de canales de comunicación ascendente”

Consum, por su parte, es una cadena española de supermercados (15.363 empleados en 2019, el 90% de los cuales son cooperativistas) que lleva a cabo la CI con sus trabajadores desde su fundación hace 42 años. Su estilo de gestión determina la relación que tiene con sus trabajadores/socios.

“Si los trabajadores están comprometidos, los clientes estarán satisfechos porque los que están conectados día a día con los clientes son los propios trabajadores, en concreto, el 80%”. (Guillermina Cano, entrevista personal, junio 13, 2018).

La comunicación comienza en los públicos internos, quienes deben ser partícipes y protagonistas de los objetivos de la empresa (Sánchez-Herrera; Pintado-Blanco, 2010). En la línea del *internal branding*, *Consum* consigue sus objetivos estratégicos mediante múltiples acciones para atraer, fidelizar, motivar y comprometer a sus trabajadores.

Mientras que en *Canal 9* la comunicación se ceñía a un ámbito externo a través de las relaciones con los medios y las relaciones institucionales, *Consum* creó en 2005 un área específica de CI coordinada con el *Departamento de Comunicación Externa* y el de *Comunicación Comercial*, bajo la potestad global de la *Dirección de Comunicación*.

La cooperativa valenciana lleva a cabo los programas:

- *Consum te desarrolla* (acogida, integración, formación, promoción);
- *Consum te reconoce* (compensación y reconocimiento);
- *Consum te cuida* (seguridad, salud, igualdad y conciliación);
- *Consum te escucha* (información y comunicación);
- *Anfitriones* (formación de equipos);
- *Asesores* (dirección de personas y liderazgo);
- *Mejora continua* (buzón de sugerencias).

La herramienta transversal que utiliza en todos estos programas es la CI: ascendente, descendente y horizontal.

La radiotelevisión valenciana no tuvo programas específicos de recursos humanos pero sí cursos de formación en materias como idiomas, herramientas informáticas, edición y realización de vídeos, documentación digital y cursos de cámara, imagen y sonido, entre otros.

“El público interno es una audiencia fundamental para la realización de las actividades de cualquier organización [...] la comunicación interna debe tener objetivos, estrategias, herramientas y campañas de relaciones públicas *ad hoc* para los trabajadores” (Rojas-Orduña, 2005, p. 240).

Canal 9 no cumplió estos preceptos de Rojas-Orduña aunque el *Departamento de Comunicación* llevó a cabo acciones puntuales de gran éxito entre los empleados, como la fiesta de Navidad en discotecas. Hasta 2011 obsequió a sus em-

pleados con el regalo de Navidad y en algunas ocasiones con entradas para el circo y el cine, si bien eran actos aislados, y las relaciones públicas son un proceso estratégico (Matilla, 2009).

Consum celebra todos los años las *Juntas de socias y socios trabajadores*. En 2018 participaron en estos eventos 7.000 personas, en 5 ciudades de España, donde informan a los trabajadores de los resultados de la cooperativa y votan a los nuevos delegados de la *Asamblea General*, a los miembros del *Consejo Rector* y a los representantes del *Comité Social*. También realizan una vez al año el *Plan de gestión*, que es un evento en un espacio cerrado que reúne a toda la cadena de mando para establecer los objetivos estratégicos del ejercicio anual.

En *Canal 9* las acciones de CI se realizaron a través del correo electrónico a partir de 2003. Con anterioridad los canales de comunicación fueron exclusivamente el teléfono, los paneles informativos de corcho y el ordenador a través de una opción sólo operativa para la dirección de informativos, que permitía comunicar avisos o recordatorios de funcionamiento a periodistas, productores y cámaras. Se editó una revista interna durante tres años con reportajes que hizo el propio gabinete de comunicación. El resto de la CI se estableció a través de reuniones departamentales o interdepartamentales.

La correa de transmisión hacia abajo se realizaba en cascada a través de los jefes de sección, editores o responsables de área. La comunicación ascendente que se dio fue sólo de carácter sindical y a través de un buzón de sugerencias. La llegada de la comunicación 2.0 con la intranet propició un mayor tráfico de comunicación descendente pero no ascendente para conectar a los diferentes trabajadores con la dirección, ya que no dispuso de medios que fomentaran la participación interna o la comunicación desde abajo hacia arriba para hacer sugerencias, quejas, encuestas de satisfacción o de clima laboral. *Canal 9* desarrolló una comunicación básicamente vertical descendente.

También en *Consum* el correo electrónico es uno de los instrumentos de CI más importantes. La consultora *Estudio de Comunicación* (2014) evidenció en su investigación empírica que para el 93,1% de los 209 entrevistados de 36 empresas cotizadas en España (del *Ibex 35* y del *Mercado Continuo*), el email era el sistema de CI preferido por su empresa aunque sólo el 49,5% lo consideraba el de mayor utilidad. Este estudio determinó que de 2009 a 2014 aumentó la posibilidad de que los colaboradores hicieran comentarios en la intranet, y el uso del buzón de sugerencias.

Consum también utiliza la tecnología para llegar de forma más rápida a sus trabajadores y conseguir sus objetivos de CI mediante la centralización de la información. Al margen de la intranet, en 2017 incorporaron una *app* llamada *Happy-donia* que

“tiene un porcentaje alto de participación o uso de información, ya que oscila entre el 60-70% mientras que la intranet no suele pasar del 15-20%” (Andrea Villafañe, entrevista personal, 15 junio 15 2018).

Esta aplicación es parecida a un *Facebook* interno y permite a los trabajadores:

- personalizar su información y tenerla al instante;
- autogestionar sus datos;
- tener un diálogo continuo entre ellos y la propia dirección;
- hacer propuestas de mejora o sugerencias;
- crear grupos de trabajo;
- crear contenidos de forma conjunta;
- compartir espacios de ocio y bienestar;
- tener acceso a la nómina;
- participar en concursos;
- rellenar encuestas de clima laboral y satisfacción personal;
- etc.

Los trabajadores de *Consum* han creado grupos de actividades como *running* o cultura. Las franjas horarias de mayor uso son por la noche y el fin de semana. Es una herramienta de trabajo pero tiene un componente lúdico incuestionable que conlleva crear lazos de pertenencia a la marca (Andrea Villafañe, entrevista personal, 15 junio 2018).

Las aplicaciones digitales de uso interno tienen éxito en las organizaciones. Al igual que en *Consum*, un estudio empírico (Herranz-De-la-Casa; Tapia-Frade; Vicente-Lázaro, 2009) en la *Universidad Europea Miguel de Cervantes* determinó que los medios virtuales de información de uso privado para los distintos públicos son los canales de comunicación más valorados por los colectivos internos. Por ello Fernández-Beltrán (2011) plantea a nivel global la necesidad de un urgente cambio de cultura digital en las organizaciones, que se fundamenta en el reconocimiento de las herramientas 2.0 como instrumentos para abrirse al entorno y ofrecer información de interés social para los públicos internos y externos.

Estos programas permiten, además, reclutar personal y retener talento al 81% de las 156 empresas españolas encuestadas en un estudio del *Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa* (OCI, 2012). A pesar de ello, en España la digitalización de la comunicación se está realizando de forma progresiva y está más vinculada a la venta que a los públicos internos mientras que en países como Alemania, Suiza o Irlanda se considera una prioridad (Zerfass et al., 2018).

En *Canal 9* la falta de comunicación entre los trabajadores y la propia dirección fue un motivo más de la desafección de un gran número de trabajadores que no se identificaron con el producto que hacían (López-Olano, 2015). La propia manipulación de los informativos (Verdú-Cueco, 2008), la falta de pluralidad que la definió durante años y una progra-

mación de baja calidad en muchos casos hizo también mella en los trabajadores, quienes no se sentían identificados con la empresa y se enteraban por la prensa de las noticias de su propia compañía:

“Quienes forman parte de una organización son los primeros líderes de opinión: los primeros en transmitir lo que la organización hace. Y obviarlos es un grave error” (Arroyo; Yus, 2007, p. 247).

En *Consum* las encuestas determinan el clima laboral que se respira en la compañía, y éste se basa en un pensamiento generalizado de que “*Consum* es una familia” (Guilhermina Cano, entrevista personal, 13 junio 2018).

Por todo ello, a diferencia de *Canal 9*, otras compañías sitúan al trabajador en el centro del proceso. En la línea del *internal branding*, *Consum* consigue sus objetivos con la estrategia de fidelizar y comprometer a sus trabajadores, lo que repercute en el ambiente de trabajo, en su compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa.

4. Plan estratégico de CI para À punt

À punt tiene su sede en el mismo lugar de la extinta *Canal 9* y empezó sus emisiones de televisión el 10 de junio de 2018. En 2019 tiene 484 trabajadores, de los cuales el 80% son ex trabajadores de *Canal 9*. A 10 de abril de 2019, la dirección de la nueva radiotelevisión multimedia no tiene un plan estratégico de CI que sirva de guía con objetivos, estrategia y acciones para convertir a sus colaboradores en prescriptores de la nueva marca. Tampoco tiene un profesional dedicado a este menester en exclusiva, ya que el peso de la dirección de comunicación básicamente está en las relaciones con los medios, la comunicación institucional y comercial.

Las acciones de CI utilizan el email como canal para informar de conferencias, cuestiones administrativas o decisiones del *Consejo Rector* y la *Dirección General*. También hay tableros de anuncios en la entrada principal de los trabajadores y detrás del hall de entrada para invitados. En la redacción cada día hay reuniones de edición entre los responsables de los informativos, jefes de área y editores, aunque no participa el resto de colaboradores, como redactores periodistas o cámaras.

El programa de radio y TV de la mañana sí que tiene una reunión diaria tras su emisión con los directores de informativos de la cadena. En marzo de 2019 se puso en marcha una *newsletter* con información sobre estrenos de programación. Hasta la fecha no se ha organizado ningún evento para los colaboradores aunque sí cursos de formación.

Basado en las investigaciones de reputados autores, profesionales y organizaciones, como *Dircom* y *Evercom*, el objetivo de esta investigación es proponer este plan estratégico que sigue las últimas tendencias en CI. Además puede servir de guía a empresas y organizaciones que ejecuten la comunicación integral, donde las personas sean consideradas como el eje principal de sus actuaciones para convertirlas en los mejores *influencers* de la nueva marca.

La estrategia global para À punt debería formar parte de un concepto de comunicación 360º mediante el cual la empresa ha de actuar con todos sus públicos internos y externos de forma coordinada. Una buena comunicación 360º administra de forma estratégica los criterios de informar, posicionar, persuadir, compartir y construir comunidad (Véliz-Monteiro, 2006).

Las acciones internas y externas parten de objetivos comunes establecidos en el plan estratégico de comunicación, de ahí la importancia de que sea un mismo departamento quien coordine y ejecute el plan (Caldevilla-Domínguez, 2010). Las dos áreas, comunicación interna y externa, aunque sean distintas se encuentran interrelacionadas, ya que parten de objetivos comunes que utilizan mensajes similares, que se han de reforzar en cada impacto de manera armónica y congruente con todos sus públicos.

Bajo la supervisión del dircom, se propone que el área de CI sea asumida por un profesional en exclusiva para este menester por las propias dimensiones de la empresa y por el abanico de acciones que se relacionan en este plan estratégico.

The screenshot shows the website interface for À punt. At the top, there is a navigation bar with 'À punt' logo, 'Radio en directe', 'TV en directe', and various menu items like 'Programació', 'Notícies', 'Esports', 'A la carta', 'L'oratge', and 'La Colla'. A search bar is also present. Below the navigation, there is a large red banner with the text 'Holà Ara també en YouTube' and a 'SUBSCRIU-T'HI!' button. The main content area features a news article titled 'VÍDEO | Les fosses valencianes del franquisme' with a sub-headline 'El Suprem condemnarà per sedició els nou líders independentistes empresonats'. The article includes a map of the Valencian Community with three yellow circles labeled '72', '184', and '77', and a video thumbnail showing a courtroom scene. The article text mentions that 332 territories have been identified and that the Supreme Court will sentence the imprisoned leaders of the independence movement.

À punt
<https://apuntmedia.es>

4.1. Estrategias

1. Trabajador = colaborador = protagonista = prescriptor. Está en consonancia con las investigaciones de **De-la-Guardia** (2014) y de la consultora multinacional **Evercom** (2017). La CI y el nuevo estilo de dirección han de crear un fuerte sentido de pertenencia a la marca *À punt*, un vínculo férreo que convierta a los colaboradores en consumidores evangelistas, en prescriptores de la marca, porque han de creer en el servicio que están prestando y por ello lo recomendarán vivamente. La empresa informará de los avances y logros, haciendo partícipes a los colaboradores.

2. Los colaboradores deberán ‘experienciar’ la marca, en relación con la propuesta de **Giehl y LePla** (2012). El plan de relaciones públicas para los colaboradores establecerá acciones específicas para fomentar el sentimiento de pertenencia a la empresa con el objetivo de que experimenten la nueva marca y la hagan suya.

“ El empleado de *À punt* ha de pasar a ser considerado colaborador = protagonista = prescriptor ”

3. Transparencia. “La transparencia debe comenzar por casa” (**Rojas-Orduña**, 2005, p. 239). Debe ir en el ADN de *À punt* y la CI ha de informar a los colaboradores qué se espera de ellos tanto a nivel individual como grupal. Los colaboradores se enterarán de los asuntos relativos a su propia empresa por la dirección y no por los medios de comunicación. Ello ayudará a que perciban que su empresa es su primer canal de información. Para **Villafañe** (2006) los factores más determinantes en la reputación de una empresa son la honradez con sus clientes y la transparencia en la información transmitida a sus empleados.

4. Activar el reconocimiento como incentivo. Hace falta implicar a las personas en la aportación de ideas para cambiar situaciones y modificar procesos. Hay que incluir a los colaboradores e involucrarlos con inteligencia emocional en la gestión de la propia organización y hace falta premiarlos con el reconocimiento cuando se den los éxitos para ellos y para la propia empresa. Es una forma más de hacerlos protagonistas, lo que incidirá sobre su compromiso organizacional (**Meyer; Allen**, 1997)

5. Utilizar las nuevas tecnologías para potenciar el vínculo con la empresa y los propios trabajadores.

4.2. Acciones

4.2.1. Comunicación ascendente y horizontal: objetivos

1. Establecer canales de comunicación ascendente. Promover la participación de los colaboradores en la propia estrategia de la empresa. Los discursos de la dirección han de combinarse con diálogos para los públicos internos, diálogos que han de generar influencia para conseguir colaboradores ‘activados’, que quieran hacer y no sólo ser ‘informados’ (**Dircom**, 2017).

“ *À punt* ha de promover la participación de los colaboradores en la propia estrategia de la empresa ”

2. Aplicar la escucha activa. Significa renunciar a la unidireccionalidad para confluir en intereses comunes y conseguir la dinamización de la empresa en todos sus departamentos, que han de estar intercomunicados. La información debe fluir en todas las direcciones (**Dircom**, 2017).

3. Promover la interacción y las relaciones profesionales y personales entre los propios colaboradores para conseguir, como en *Consum*, que *À punt* sea “una familia” donde estén integrados todos sus miembros, incluido el personal de las delegaciones de Castellón, Alicante, Madrid y Barcelona.

4.2.2. Comunicación ascendente y horizontal: herramientas

1. Digitales: los públicos internos deben tener a su disposición facilidades para realizar y editar vídeos con los que comunicarse con sus propios compañeros a nivel horizontal y ascendente con sus jefes. También han de tener a su disposición una intranet y redes sociales internas, como *WhatsApp* (**Berceruelo**, 2014).

2. *App* tipo *Happydonia*. Este tipo de aplicaciones contribuyen a la participación de los colaboradores y a las mejoras en la empresa (Guillermina Cano, entrevista personal, 13 junio 2018).

3. Círculos de calidad y grupos de mejora.



Estudio de control de realización de *À punt*
https://ep01.epimg.net/cca/images/2018/04/25/valencia/1524646419_580304_1524646616_noticia_normal.jpg

Reuniones donde se reflexiona en torno a la empresa, productos, servicios, actividades y propuestas que se transmiten a la dirección (**Gélinier**, 1989).

4. *Canal Dilo*. Promueve ideas, talento, nuevos programas, nuevas formas de trabajo, autocrítica y futuro. Es un programa de sugerencias para mejorar procesos y procedimientos.

5. Encuestas de clima, satisfacción laboral. Incide en la valoración de la compañía, el sentimiento de valoración personal y el grado de fidelidad a la empresa.

6. *El pulso de À punt*. Encuesta anónima y voluntaria para conocer opiniones en torno al trabajo y las condiciones técnicas.

7. *Programa Feedback 360º*. Método de evaluación integral para mandos directivos.

8. Auditorías: la CI hay que medirla y las auditorías son clave para reorientar la estrategia. Habrá que mostrar valentía para publicirlas y proyectar transparencia ante los públicos internos y externos. Tessi propone 3 secretos para medirla:

“...saber escuchar con excelencia [...] para mejorar las respuestas hay que mejorar las preguntas [...] para medir todo hay que saber que los colaboradores no dicen todo” (**Tessi**, 2017, p. 73).

Ha de ser cualitativa y cuantitativa, ya que un buen sistema de medición es una palanca clave para elevar la posición de la CI en la organización y mejorar su credibilidad (**De-Marchis; Gil-Casares; Lanzas**, 2007).

4.2.3. Comunicación descendente: objetivos

1. Alinear la misión, visión, valores, estrategia de negocio y objetivos de la dirección con los colaboradores (**Levionnois**, 1987; **Quintanilla**, 1989; **Porret-Gelabert**, 2014).

2. Trasladar el compromiso de la dirección. La nueva empresa demanda información descendente. El papel del líder es fundamental porque tiene que ser capaz de implicar a todo el personal, construir un ambiente de confianza con sus subordinados, transmitir visión y sentido de misión al trabajo, motivar, ofrecer a la gente un *feedback* de su trabajo y transmitir seguridad (**Canel**, 2007). La CI deberá tener una visión estratégica, un apoyo del líder con un equipo que pueda orientar a toda la organización a trabajar en la alineación de la institución través de ella (**Crespo-Martínez; Nicolini; Parodi**, 2015).

3. Informar a los colaboradores de forma rápida, eficaz y completa.

4. Establecer un plan de carrera real, de formación y de promoción interna. Ha de dar credibilidad a la empresa ante sus colaboradores y debería depender de RRHH y de una unidad que se encargara de gestionar el talento (**Gélinier** 1989).

4.2.4. Comunicación descendente: instrumentos

1. Comunicación 2.0 para empleados. La intranet:

- *Business to employee*. Potenciará la CI dentro de la empresa y fomentará el sentido de comunidad y pertenencia estimulando la gestión del conocimiento (**Berceruelo**, 2014).

- *Useful tools (Blockbuster)*. Información sobre altas, bajas, nombramientos, productos nuevos, servicios, cursos...

2. *Welcome aboard*. Es un video-manual de bienvenida que incluye la misión, la visión y los valores de la empresa.

3. Utilizar la comunicación de impacto (**Dircom**, 2018). Hay que sorprender a los públicos internos e incentivarlos (vídeos, redes sociales, acciones publicitarias internas, eventos, etc.).

4. Aprovechar la multiplataforma digital de *streaming*. La tecnología permite hoy colgar vídeos en esta plataforma multicanal y realizar retransmisiones internas mediante *streaming* uniendo a todos los trabajadores de las distintas sedes a través de internet. El formato vídeo y los tutoriales han de imperar en una radiotelevisión moderna del siglo XXI para procesos, procedimientos y manuales de estilo.

5. Utilizar *storytelling* (**Dircom**, 2017).

6. Publicaciones internas. *Newsletter* mensual con la participación abierta a los colaboradores. En este formato y en las redes sociales se publicarán los concursos de fotografías, vídeos, postales navideñas...

7. *Outdoor training* interdepartamental. Reuniones al aire libre con charlas, debates, conferencias, almuerzos...

8. Jornada de puertas abiertas para colaboradores y familiares. Nunca se hizo en *Canal 9*. Es una técnica efectiva para promover el sentimiento de pertenencia y fomentar la relación de los colaboradores y sus familias.



Torre de emisiones de À punt
<https://www.elnacional.cat/uploads/s1/47/15/37/0/a-punt-jpg.jpeg>

9. Otras grandes celebraciones. Se podría recuperar la cena de Navidad y realizar celebraciones especiales, como una gran paella en Fallas, fiestas en verano o con motivo de fechas especiales, como el Día de la Comunidad Valenciana.
10. Creación de una zona de descanso para empleados.

5. Conclusiones

1. La CI se da en empresas donde las personas son importantes. Precisa de un estilo de gestión que sitúe a las personas en el centro del proceso. Los directivos deben establecer protocolos que permitan diálogos rápidos y efectivos, no sólo de forma descendente, sino también ascendente y horizontal.

2. El *internal branding* marca tendencia aunque es una disciplina con poca aplicación todavía en España que evidencia la necesidad de fomentar que los empleados aumenten su nivel de *engagement* con la organización y se conviertan en embajadores de la marca.

“ El *internal branding* marca tendencia, aunque tiene todavía poca aplicación en España ”

3. El compromiso de los empleados es fundamental para el éxito de la organización. Debe prestarse especial atención al desarrollo del factor humano y a la mejora de la calidad de vida de los colaboradores.

4. *Consum* cumple con los objetivos que **Lee** (2005) establece para la CI:

- apoyar la orientación estratégica de la empresa;
- reforzar la cultura organizacional;
- educar a los miembros en la filosofía y valores de la organización;
- integrar a todos sus miembros;
- aclarar el papel de cada miembro en el marco de la organización;
- motivar a los miembros de la organización con el fin de retener el talento;
- dar a conocer los avances en los planes y el logro de los objetivos de la organización.

Canal 9 no tuvo estos objetivos y *À punt* debería establecerlos.

5. *Consum* dispone en su ADN de un plan específico de CI que sitúa al empleado como el mejor embajador de la empresa. *Canal 9* careció de un plan donde los empleados tuvieran un peso importante en el proceso interno de la comunicación, y ello imposibilitó poder convertirlos en colaboradores y prescriptores de la marca.

“ *Consum* sitúa al empleado como el mejor embajador de la marca ”

6. *Canal 9* desarrolló una comunicación básicamente vertical descendente sin medios de comunicación ascendente. *Consum* utiliza de forma transversal en todos sus departamentos la comunicación ascendente, descendente y horizontal.

7. Las *apps* son importantes para conseguir los objetivos de CI, ya que contribuyen a la participación de los colaboradores y a las mejoras en la empresa.

8. El plan estratégico de CI para *À punt* es clave para conseguir los objetivos marcados y tener unos colaboradores comprometidos que se conviertan en protagonistas y en los mejores embajadores de la nueva marca. *À punt* debe aprender de los errores de *Canal 9* y tener como referencia a *Consum*.

“ *À punt* ha de aprender de los errores de *Canal 9* y tener como referencia la CI de *Consum* ”

9. La CI sigue siendo en general una asignatura pendiente en las administraciones y empresas públicas en España.

10. La CI es un campo de estudio en ciernes y un campo laboral de futuro por la importancia que cobra el capital humano y los procesos de comunicación en torno a él y a las organizaciones.

7. Referencias

Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2001). *Liderazgo de marca*. Bilbao: Deusto. ISBN: 978 84 23417575

Álvarez, José (2007). “Comunicación interna, la estrategia del éxito”. *Razón y palabra*, n. 56. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520729023>

Andrade, Horacio (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo. ISBN: 84 9745 100 7

Arroyo, Luis; Yus, Magali (2007). *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*. Madrid: ESIC. ISBN: 978 84 7356 493 9

Bayona-Sáez, Cristina; Goñi-Legaz, Salomé; Madorrán-García, Cristina (2000). “Compromiso organizacional. Implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos”. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, v. 9, n. 1, pp. 139-149.

- Berceruelo, Benito** (coord.) (2014). *Nueva comunicación interna en España*. Aedipe. Estudio de Comunicación. Banco Santander. Madrid.
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/140801ARF-ESTUDIO-interior-comuni-interna-1.pdf>
- Cabanas, Custodia; Vilanova, Núria** (2005). “La comunicación interna en las administraciones españolas. Un estudio empírico”. *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, n. 194, pp. 62-73.
<http://pdfs.wke.es/2/8/9/5/pd0000012895.pdf>
- Caldevilla-Domínguez, David** (2010). *La cara interna de comunicación en las empresas*. Madrid: Editorial Visión Libros. ISBN: 978 84 99839165
- Canel, María-José** (2007). *Comunicación de las institucionales públicas*. Madrid: Tecnos. ISBN: 978 84 30946556
- Costa, Joan** (2010). *El dircom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com. ISBN: 978 84 61268160
- Crespo-Martínez, Ismael; Nicolini, Cecilia; Parodi, Juan** (2015). *La comunicación interna en la Administración Pública española. Claves para innovar*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública. ISBN: 978 84 7351 439 2
<https://cutt.ly/keoRvcQ>
- Cropanzano, Russell; Mitchell, Marie S.** (2005). “Social exchange theory: An interdisciplinary review”. *Journal of management*, v. 31, n. 6, pp. 874-900.
<https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- De-la-Guardia, Carlos** (2014). *Contextualización y conceptualización de la planificación estratégica de la comunicación de marca aplicada al internal branding: propuesta de un modelo teórico*. Tesis doctoral. Universitat Autònoma de Barcelona.
<https://ddd.uab.cat/record/130261>
- De-Marchis, Giorgio; Gil-Casares, María; Lanzas, Francisco-Javier** (2007). *Organización y psicología en la comunicación interna*. Madrid: Editorial Fragua. ISBN: 978 84 70742422
- Dircom* (2017). *Anuario de la comunicación 2017. Tendencias para dirigir la comunicación*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.
<http://www.dircom.org/anuario-17>
- Dircom* (2018). *Anuario de la comunicación 2018. La era de los bots con inteligencia emocional*. Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación.
<http://www.dircom.org/publicaciones/anuario/item/9153-anuario-de-la-comunicacion-2018>
- Drucker, Peter F.** (1993). *La sociedad postcapitalista*. Editorial Sudamérica, Buenos Aires, pp. 21-53. ISBN: 978 84 45500538
- Dupuy, Emmanuel; Devers, Thomas; Raynaud, Isabelle** (1988). *La communication interne, vers l'entreprise transparente*. Paris. Les Editions d'Organisation. ISBN: 978 2 708108769
- Estudio de Comunicación* (2014). *La comunicación interna en las compañías cotizadas vista por sus trabajadores*. Estudio de Comunicación.
<https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/7-140421ISO-ESTUDIO-CI-de-cotizadas.pdf>
- Fernández-Beltrán, Francisco** (2010). *La gestión de la nueva comunicación interna*. Tesis doctoral. Universitat Jaume I (Castellón), pp. 147-165.
<https://www.tdx.cat/handle/10803/10464#page=1>
- Fernández-Beltrán, Francisco** (2011). *Comunicación interna 2.0. La gestión de portales corporativos y redes sociales*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales. ISBN: 978 84 87510526
- Fombrun, Charles J.; Van-Riel, Cees B. M.** (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. New Jersey: Financial Times Prentice Hall books. ISBN: 0130937371
- García-Jiménez, Jesús** (1998). *La comunicación interna*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos. ISBN: 978 84 7978 377 8
- Gélinier, Octave** (1989). *Estrategia y motivación*. Barcelona: Civilización Editores. ISBN: 978 84 87249006
- Giehl, Wolfgang; LePla, F. Joseph** (2012). *Create a brand that inspires: How to sell, organize and sustain internal branding*. Blomington: Author house. ISBN: 978 1 4 6703 952 9
- Gillis, Tamara L.** (ed.) (2011). *The IABC handbook of organizational communications*. San Francisco: Joseey Bass. ISBN: 978 0 470894064
- Goldhaber, Gerald** (1984). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana. ISBN: 968 13 1635 5
- Herranz-De-la-Casa, José-María; Tapia-Frade, Alejandro; Vicente-Lázaro, Arturo** (2009). “La comunicación interna en la universidad. Investigar para conocer a nuestros públicos”. *Revista latina de comunicación social*, n. 64, pp. 262-274.

<https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-822-262-274>

Instituto de Intangibles (2007). *La comunicación de intangibles en España*. Adecec; Dircom y Aedipe. <http://www.rppnet.com.ar/comunicaciondeintangibles.pdf>

Lee, Thomas J. (2005). *The twelve dimensions of strategic internal communication*. HR.com, July 1. https://www.hr.com/en/communities/organizational_development/the-twelve-dimensions-of-strategic-internal-commun_eacwkanh.html

Levionnois, Michel (1987). *Marketing interne et management des homes*. Paris: Éditions d'Organisation. ISBN: 978 2 708107595

López-Olano, Carlos (2015). *Los mecanismos de control de los informativos en las televisiones públicas: el caso de Canal 9*. Tesis doctoral. Universitat de València. <http://hdl.handle.net/10550/48224>

Matilla, Kathy (2009). *Conceptos fundamentales en la planificación estratégica de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial UOC. ISBN: 978 84 9788 803 5

Mazo, Juan-Manuel (1994). *Estructura de la comunicación por objetivos*. Barcelona: Ariel Comunicación. ISBN: 978 84 3441 263 7

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Newbury Park (CA): Sage. ISBN: 978 0 761901051 <https://doi.org/10.4135/9781452231556>

Morales, Francisca; Enrique, Ana-María (2007). "La figura del dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral". *Anàlisi*, n. 35, pp. 83-93. <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74256>

OCI (2012). *Redes sociales, social media y entorno digital en comunicación internet*. Observatorio de comunicación interna e identidad corporativa.

Porret-Gelabert, Miquel (2014). *Gestión de personas. Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid. ESIC. ISBN: 978 84 15986492

Quintanilla, Miguel-Ángel (1989). *Tecnología: Un enfoque filosófico*. Madrid: Fundesco. ISBN: 84 86094 45 3

Rojas-Orduña, Octavio-Isaac (2005). *Relaciones públicas: la eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC. ISBN: 978 84 73565585

Sánchez-Herrera, Joaquín; Pintado-Blanco, Teresa (coords.) (2010). *Nuevas tendencias en comunicación*. Madrid: ESIC. ISBN: 978 84 7356 694 0

Tessi, Manuel (2017). "Tres secretos para medir la comunicación interna". *Anuario de la comunicación 2017*, p.73. Madrid: Dircom. <http://www.dircom.org/anuario-17>

Vallaster, Christine; De-Chernatony, Leslie (2006). "Internal brand building and structuration: The role of leadership". *European journal of marketing*, v. 40, n. 7/8, pp. 761-784. <https://doi.org/10.1108/03090560610669982>

Véliz-Montero, Fernando (2006). "Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360º". *Chasqui. Revista latinoamericana de comunicación*, n. 93, pp. 62-65. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1959786>

Verdú-Cueco, Yolanda (2008). *Sesgo y encuadre en las noticias de televisión. Mecanismos de manipulación periodística a propósito del urbanismo y del agua en los informativos de Canal 9*. Tesis doctoral. Universitat de València.

Villafañe, Justo (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide. ISBN: 978 84 368 1384 5

Villafañe, Justo (2006). *Quiero trabajar aquí: las seis claves de la reputación interna*. Madrid: Prentice Hall. ISBN: 978 84 83222935

Villafañe, Justo (2013). *La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual 2015*. Madrid: Gedisa. ISBN: 978 84 97849647

Wright, Thomas A.; Doherty, Elizabeth M. (1998). "Organizational behavior 'rediscovers' the role of emotional well-being". *Journal of organizational behavior*, n. 19, pp. 481-485. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<481::AID-JOB932>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<481::AID-JOB932>3.0.CO;2-F)

Zerfass, Ansgar; Tench, Ralph; Verhoeven, Piet; Verčič, Dejan; Moreno, Ángeles (2018). *European communication monitor 2018. Strategic communication and the challenges of fake news, trust, leadership, work stress and job satisfaction. Results of a survey in 48 countries*. Brussels: EACD/Euprera, Quadriga Media Berlin. ISBN: 978 3 942263 50 4