

Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)

Analysis of the *Great Place to Work* and the *Internal Communication Observatory* awards: Internal communication practices in Spanish companies (2014-2018)

Andrea Castro-Martínez; Pablo Díaz-Morilla

Cómo citar este artículo:

Castro-Martínez, Andrea; Díaz-Morilla, Pablo (2019). "Análisis del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*: prácticas de comunicación interna en empresas españolas (2014-2018)". *El profesional de la información*, v. 28, n. 5, e280518.

<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.18>

Artículo recibido el 10-04-2019
Aceptación definitiva: 17-06-2019



Andrea Castro-Martínez ✉
<https://orcid.org/0000-0002-2775-625X>
Universidad de Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
León Tolstoi, s/n. 29010 Málaga, España
andreacastro@uma.es



Pablo Díaz-Morilla
<https://orcid.org/0000-0002-7914-3391>
Universidad de Málaga y EADE Málaga
Facultad de Ciencias de la Comunicación
León Tolstoi, s/n. 29010 Málaga, España
pabldmorilla@uma.es

Resumen

La comunicación interna es un valor en alza en el entorno empresarial debido a su utilidad para aumentar el compromiso de los empleados hacia su organización. Por ello constituye un campo de interés tanto para investigadores como para el tejido empresarial, que puede rentabilizar los avances. El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de las empresas españolas que son reconocidas por sus buenas prácticas en comunicación interna. Este estudio realiza un análisis secundario de datos obtenidos del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* entre 2014 y 2018, así como entrevistas semiestructuradas a representantes de ambas entidades. Los resultados muestran la consolidación de medios como embajadores de marca y aplicaciones internas, así como la tendencia a fomentar la experiencia de los empleados para aumentar su implicación y facilitar la gestión del cambio.

Palabras clave

Comunicación interna; Comunicación organizacional; Comunicación corporativa; Felicidad laboral; Compromiso organizacional; Herramientas internas; Relaciones públicas; Marketing interno; Organizaciones; Empresas; Intranets; Rankings; *GPTW*; Premios; *OCI*.

Abstract

Internal communication is a rising value in the business environment due to its usefulness to achieve the commitment of employees towards the organization. Therefore, it is an area of interest for both researchers and the business sector, which can make profitable advances. The objective of this paper is to analyze the strategies of Spanish companies that are recognized for their good practices in internal communication. This study performs a secondary analysis of the data

Great Place to Work ranking and the *Observatory of International Communication and Corporate Identity* awards between 2014 and 2018, as well as semi-structured interviews with representatives of both entities. The results show the consolidation of tools as brand ambassadors and internal applications, as well as the trend to promote the experience of employees to increase their engagement and make change management possible.

Keywords

Internal communication; Organizational communication; Corporate communication; Work happiness; Organizational commitment; Internal tools; Public relations; Internal marketing; Organizations; Companies; Intranets; Rankings; *GPTW*; Awards; *OCI*.

1. Introducción

En el actual entorno altamente competitivo, cambiante y saturado de mensajes publicitarios, la comunicación interna se ha convertido en una de las áreas de máxima importancia en la estructura organizacional. A través de la comunicación hacia su interior muchas empresas han fortalecido los procesos de identificación de los empleados hacia la marca, y han logrado amplificar el mensaje corporativo de forma que alcance a sus públicos internos y se expanda a través de ellos hacia el exterior de la organización (Malhotra; Ackfeldt, 2016).

Los instrumentos internos de comunicación se han modernizado y han incorporado a las ventajas de los antiguos métodos otras propuestas más novedosas para optimizar el alcance a los públicos internos. Este proceso de mejora e incremento de la comunicación interna es paralelo al creciente interés sobre la felicidad laboral. Por ello la felicidad en el trabajo ha ganado importancia en los últimos años y está siendo estudiada desde diferentes perspectivas (Fisher, 2010; Salas-Vallina; Alegre; Fernández-Guerrero, 2018), como la comunicación organizacional (Cheney et al., 2008; Proctor, 2014).

Este trabajo se centra en el modo en que la comunicación interna se desarrolla en organizaciones que han sido reconocidas por sus buenas prácticas en este campo en España. Se estructura a través de un análisis evolutivo, de 2014 a 2018, de las empresas premiadas por el *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (OCI)* y de las corporaciones presentes en el ranking de mejores empresas para trabajar en España que elabora *Great Place to Work (GPTW)*. Los objetivos secundarios son:

- Estudiar las empresas reconocidas por el ranking *Great Place to Work*, así como sus características comunes y la importancia que en ellas tiene la comunicación interna.
- Analizar las entidades reconocidas con los premios del *Observatorio de Comunicación Interna* y sus rasgos coincidentes.
- Conocer las categorías que emplea el *Observatorio de Comunicación Interna* para establecer sus distinciones y cuál ha sido su evolución temporal.
- Identificar las prácticas de comunicación interna más habituales y aquellas que se perfilan como tendencias futuras en las empresas presentes en el ranking *Great Place to Work* y en las premiadas por el *Observatorio de Comunicación Interna*.

2. Revisión bibliográfica

La comunicación corporativa es el eje que rige y posibilita la consecución de logros en las instituciones (Apolo et al., 2017). Por ello la gestión estratégica integral de la comunicación es una pieza clave en la competitividad de las organizaciones y la comunicación interna

“se ha convertido en un elemento dinamizador y de soporte de las estrategias de cualquier organización” (Álvarez-Nobell; Lesta, 2011, p. 12),

que ayuda a transmitir la identidad y los valores de la marca. Esto se debe a que la personalidad corporativa se manifiesta en los actos de la empresa y en su estilo comunicativo, así como en la forma en que se relaciona no sólo con los públicos externos sino con los internos, concretados en sus empleados (Costa, 2018).

La comunicación interna posibilita la adaptación al cambio (Elías; Mascaray, 1998) ya que

“se trata de un elemento clave que sustenta y articula el resto de las estrategias de comunicación de la compañía, cohesionando su estructura interna y ayudando a objetivos concretos” (Peña-Acuña; Caldevilla-Domínguez; Batalla-Navarro, 2017, p. 317).

Abundan los autores que mantienen que la comunicación interna tiene un papel determinante en el sentimiento de pertenencia de los empleados hacia la organización (Ruiz-De-Alba-Robledo, 2013; Karanges et al., 2015; Peña-Acuña; Batalla-Navarro, 2016; Wills-Espinosa et al., 2017), ya que a través de ella la empresa logra su aceptación e integración (Carpriotti, 1999) y el aumento del compromiso organizacional (Welch; Jackson, 2007; Neto; Cruz, 2017). Esto se debe a que

“la comunicación interna es un elemento imprescindible para lograr la implicación del personal” (Villafañe, 2000, p. 240).

En la actualidad este objetivo pasa por fomentar el diálogo y la conversación y por hacer partícipes a los empleados de los diferentes procesos (Quirke, 2017).

La comunicación interna se emplea para cimentar la reputación y crear experiencia de marca. Algunas tendencias en herramientas de comunicación interna son la implementación de intranet social, gamificación, redes sociales para impulsar el *engagement* y embajadores de marca (Pintado-Blanco; Sánchez-Herrera, 2017), así como realidad virtual o videoconferencia (Castillo-Esparcia, 2008), entre muchas otras. Estas nuevas herramientas vienen a sumarse a otras ya tradicionales (Xifra, 2011) como revistas internas o tableros de anuncios.

Es necesario resaltar que la comunicación interna debe gestionarse desde el departamento de comunicación y no desde el de recursos humanos, como ocurre en algunos casos, aunque la colaboración y el trabajo coordinado entre ambos resulte enriquecedor (Almansa-Martínez, 2005) y los medios de comunicación interna puedan ponerse a disposición de la gestión de trabajadores.

Por otra parte, el concepto de felicidad aplicado al ámbito profesional es complejo y ambiguo, ya que se vincula a aspectos laborales, ambientales y personales (Warr, 2013). A esto se debe que el comportamiento organizativo positivo asociado al rendimiento laboral haya sido abordado desde diversos enfoques, como el de la psicología positiva, que en ocasiones asocian la felicidad al placer y otras veces lo hacen al concepto de bienestar, implicando placer, compromiso y significado (Moccia, 2016). La falta de preocupación en algunas empresas hacia el sufrimiento de los empleados por parte de los responsables de personas y de su abordaje en los procesos de comunicación interna (Gismera-Tierno; Fernández-Fernández; Labrador-Fernández, 2017) es un asunto que merece profundización.

El papel de la comunicación es fundamental en aspectos como la implantación de la responsabilidad social corporativa (RSC), ya que contribuye a la integración de los componentes de la empresa a partir de los mensajes emitidos por la alta dirección (Aceituno-Aceituno *et al.*, 2013) o en la gestión de la calidad total en la empresa, donde los flujos de comunicación interna son básicos para gestionar los nuevos procesos (Nigro-Cardia, 2004). Sin embargo, la importancia en cuanto a la aportación que la comunicación interna puede suponer al bienestar, compromiso y felicidad en términos generales de los trabajadores es un campo amplio en el que investigar, ya que felicidad y trabajo son conceptos que están íntimamente ligados entre sí y vinculados a la realización personal (Fidelis; Borelli; Rech, 2015).

Un modo de observar la evolución y desarrollo de la comunicación interna es recurrir a organismos que reconocen iniciativas en este campo, como el *Observatorio de Comunicación Interna*, o a empresas de auditoría como *Great Place to Work*.

3. Metodología

Esta investigación se configura como un estudio descriptivo que se apoya en la combinación de métodos de análisis mixtos (Campos-Arenas, 2009) para que, a través de la triangulación de diversas fuentes de datos, sea posible “un conocimiento completo de los fenómenos que se estudian” (Berganza-Conde; Ruiz-San-Román, 2005, p. 33).

El diseño metodológico se basa en el análisis longitudinal (Wimmer; Dominick, 1996) de dos elementos que se toman como marco de referencia para el quinquenio 2014-2018 en cuanto al estudio de la comunicación interna llevada a cabo por las empresas españolas:

- el ranking *Great Place to Work*, España;
- los premios del *Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa* de España.

Estas dos entidades son relevantes en el campo de la comunicación interna debido a la amplia trayectoria que las respalda:

- cuentan con una dilatada experiencia, ya que el *Observatorio de Comunicación Interna* se fundó en 2001 y la versión española del ranking *Great Place to Work* se edita desde 2002;
- la envergadura de los estudios que publican los convierten en referentes en la esfera profesional de la comunicación interna organizacional en España y también son empleados en el entorno académico (Jaén-Díaz *et al.*, 2006; Salanova, 2009; Ramilo-Méndez, 2012; Medina-Aguerreberre, 2012).

Se han estudiado los instrumentos empleados por las diferentes organizaciones, sus prácticas más habituales, la presencia por sectores en las clasificaciones de ambas entidades y su relación con los entornos de trabajo. Las técnicas de recolección de datos que se han empleado han sido:

- Revisión bibliográfica documental: tanto para establecer el marco teórico de la investigación como para determinar los canales más importantes en comunicación interna.
- Análisis cuantitativo de las empresas recogidas en el ranking y reconocidas por el *OCI*: la muestra consta de las 250 empresas presentes entre 2014 y 2018 en el ranking y de las 38 galardonadas con los premios del *OCI*. La distribución anual es la que sigue:
 - 2014: 50 empresas del ranking y 7 premiados
 - 2015: 50 y 8
 - 2016: 50 y 9
 - 2017: 50 y 7
 - 2018: 50 y 7

Tanto el ranking como los premios se publican en las revistas corporativas de estas entidades, por lo que se han analizado las 10 revistas que abarca el período.

- Entrevistas semiestructuradas a representantes de ambas instituciones: Álvaro Martínez Ortega (Manager del Área de Estudios de GPTW) y Ana Domínguez Castaño (Departamento de Comunicación del Observatorio de Comunicación Interna).
- Análisis cualitativo y cuantitativo de documentación interna de las entidades.

En el estudio del ranking se valoran elementos (tabla 1) como el año, el tamaño de la plantilla o el sector de la empresa.

El ranking GPTW se elabora en España desde 2002 y en Estados Unidos desde 1992 y tiene presencia en 60 países. GPTW desarrolla una certificación derivada de una auditoría donde se valoran requisitos que, según el método propio de la consultora, debe cumplir una empresa para ser considerada un buen lugar para trabajar. Este sistema, que toma la confianza como un indicador de negocio, se configura en dos ejes:

- *Trust index*: supone 2/3 del peso en la valoración final de cada empresa. Se calcula mediante un cuestionario propuesto al total de la plantilla de la entidad, obteniendo un número de respuestas con un nivel de confianza del 95% y un 5% de margen de error. Se basa en cinco pilares: credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, sobre los que incluyen al menos 60 preguntas.
- *Culture audit*: supone 1/3 de la puntuación global. Recoge la visión de la organización, permitiendo identificar acciones concretas para la evolución de la cultura corporativa.

Para que una entidad pueda ser certificada y optar al ranking debe obtener en el *Trust index* al menos un 70% de respuestas positivas (valoradas con 4 ó 5 sobre 5) y estar por encima del percentil 50 en la calificación de la evaluación de todas las empresas. De las aproximadamente 70 empresas certificadas cada año en España de unas 300-400 que lo solicitan, las 50 que obtienen mayor puntuación pasan a formar parte del ranking, independientemente de su número de empleados, por lo que la presencia de entidades según su plantilla es variable.

Para estudiar los premios del *OCI* se establecen categorías (tabla 2) como la edición y el premio recibido, la empresa premiada, el sector al que pertenece o la práctica que lleva a cabo.

Tabla 1. Tabla de análisis del ranking GPTW

| Año | 2014/2015/2016/2017/2018 |
|----------------------|---|
| Nombre de la empresa | |
| Número de empleados | 50-100 100-250 250-500 500-1000 >1000 |
| Sector de la empresa | Farmacéutico-sanitario Tecnología Seguros Banca/sector financiero Industria/industria química/reciclaje Alimentación Hostelería y restauración Servicios profesionales/marketing Recursos humanos Servicios profesionales/gestión Gran consumo/electrónica <i>Retail</i> Automoción Telecomunicaciones Tabaco <i>Retail/textil</i> Energético Transporte Sistemas de seguridad Inmobiliaria Cosmética |

Tabla 2. Tabla de análisis de los premios del OCI

| Edición - Año | 2014/2015/2016/2017/2018 |
|----------------------|--|
| Categoría | Campaña de comunicación interna Estrategia de comunicación interna para la gestión del cambio Estrategia global de social media y entornos digitales Estrategia y plataforma online Herramienta 2.0 y de social media Mejor practica de comunicación interna en responsabilidad social empresarial Mejor publicación en soporte convencional para la comunicación interna Plan estratégico de comunicación personal "En cascada" Plataforma y soporte online para la gestión eficaz de la comunicación interna Política de comunicación interna en pymes Práctica de comunicación interna en Latinoamérica |
| Premiado | |
| Sector de la empresa | Banca/servicios financieros Industria/reciclaje <i>Retail</i> Seguros Telecomunicaciones Aerolíneas Alimentación Construcción Energético Farmacéutico-sanitario Cosmética Defensa estatal Gran consumo/electrónica Hostelería y restauración Servicios Servicios profesionales/gestión Recursos humanos Transporte |
| Práctica | Descripción y herramientas de comunicación empleadas |

Los premios del *OCI* son un reconocimiento a empresas que destacan en su comunicación interna con respecto a diferentes categorías. Comenzaron en 2009 y reciben unas 70-80 candidaturas anuales. Las empresas se postulan y el jurado, compuesto por profesionales de reconocido prestigio, selecciona tres empresas finalistas en cada categoría, entre las que otorga los premios.

En el análisis documental del material obtenido tanto de *GPTW* como del *OCI* (tabla 3) se han tenido en cuenta elementos como informes de *Trust index*, informes de las mejores prácticas, presentaciones internas para clientes de *GPTW* o informes de los premios del *OCI*, además del contenido de sus foros.

Tabla 3. Análisis de documentación propia de *GPTW* y *OCI*

| Entidad | Documentación analizada |
|--|---|
| <i>Great Place to Work</i> , España | Informe <i>Trust index</i> 2014-2018 Informe prácticas de los <i>Best workplaces</i> 2014-2018 Presentación interna para clientes <i>GPTW</i> Dossieres de prensa <i>Best workplaces</i> 2014-2018 |
| <i>Observatorio de la Comunicación Interna e Identidad Corporativa</i> | Informes de los premios del <i>OCI</i> 2014-2018 Foros del <i>OCI</i> 2014-2018 donde se presentan los casos ganadores |

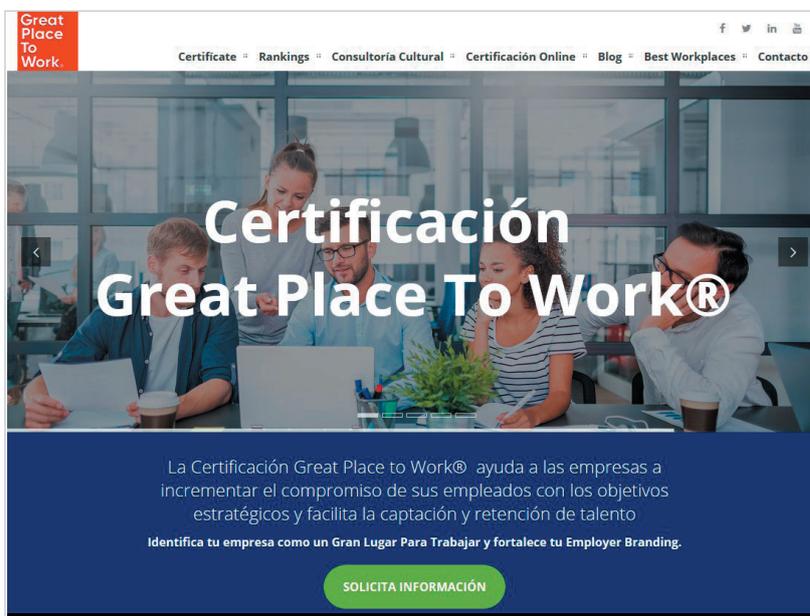
4. Resultados

4.1. Análisis del ranking *Great Place to Work* 2014-2018

El ranking *GPTW*, en sus ediciones de 2014 a 2018, abarca 250 empresas, 50 por año; de ellas el 58,4%, es decir 146 corporaciones, repiten presencia en el ranking, por lo que a lo largo de los cinco años hay 104 empresas únicas. En el quinquenio estudiado la distribución media de empresas según el volumen de su plantilla es:

- 25% entre 250-500 trabajadores
- 24% entre 100-250
- 18% más de 1.000
- 17% entre 100-250
- 16% entre 50-100

Las empresas que repiten presencia en la clasificación han permanecido en el mismo tramo de plantilla a excepción de *AbbVie*, que en 2014 tenía de 250 a 500 trabajadores y entre 2015 y 2018 aumentó su plantilla y se sitúa en el rango entre 500 y 1000 empleados.



<https://greatplacetowork.es>

El análisis revela las mejores prácticas (tabla 4) que de forma global llevan a cabo las empresas que han obtenido un puesto en el ranking durante las últimas cinco ediciones. Estas iniciativas enfocadas a lograr los objetivos de la organización se clasifican en nueve apartados: Hablar, Escuchar, Agradecer, Inspirar, Desarrollar, Cuidar, Celebrar, Compartir y Contratar. En todas ellas están presentes diferentes estrategias, tácticas o herramientas de comunicación interna. Ello indica que en las mejores empresas para trabajar, la comunicación hacia los públicos internos es una constante que impregna las mejores prácticas con el fin de obtener el reconocimiento de los empleados.

Tabla 4. Mejores prácticas de las empresas del ranking *GPTW* 2014-2018

| |
|---|
| Hablar |
| Comunicación formal (conferencias, convenciones) |
| Flujos de información intraequipos, líderes de opinión de cada área o <i>managers</i> |
| Información corporativa inmediata y transparente sobre cambios o decisiones |
| Escuchar |
| Reclamar, canales para denuncias internas garantizando anonimato |
| Reuniones periódicas de <i>feedback</i> |
| Instalaciones que fomenten el diálogo (<i>open space</i> , <i>chill out</i> , salas de reuniones informales) |

| |
|--|
| Agradecer |
| Agradecimiento informal de los managers |
| Dotar de medios de reconocimiento para los equipos |
| Agradecimientos institucionales o premios por méritos |
| Inspirar |
| Iniciativas para reformar la cultura y vincular emocionalmente a los empleados |
| Fomentar la colaboración |
| Hacer partícipes a los empleados de la contribución al negocio y a la sociedad |
| Desarrollar |
| Dirigir a todos los niveles de la organización, segmentando colectivos específicos |
| Formación teórica y práctica en conocimientos, habilidades y comportamientos |
| Involucrar a los empleados en el diseño del plan de desarrollo |
| Cuidar |
| Ayuda en situaciones especiales o difíciles |
| Campañas o iniciativas para promover la salud y bienestar |
| Políticas de flexibilidad y conciliación |
| Adaptar <i>facilities</i> (entorno y nuevas formas de trabajo) |
| Celebrar |
| Momentos únicos y especiales (aniversarios, lanzamientos de productos, logros...) |
| Celebraciones temáticas |
| Celebraciones informales por equipos |
| Compartir |
| Políticas de responsabilidad social corporativa |
| Involucrar a los empleados en las iniciativas |
| Fomentar colaboración con los grupos de interés |
| Contratar |
| Cuidar la experiencia de los candidatos |
| Utilizar medios digitales y datos |
| Utilizar referencias de empleados |
| Involucrar a los empleados en el proceso |
| Realizar una comunicación transparente del proceso |

Elaborado a partir de datos de *GPTW*

La relevancia de estas prácticas a nivel de comunicación interna puede establecerse del siguiente modo: Escuchar, Agradecer, Inspirar, Cuidar, Celebrar, Compartir, Hablar, Desarrollar y Contratar. Álvaro Martínez (comunicación personal, 21 de marzo de 2019) resalta en la entrevista el papel clave de la comunicación interna ya que cuando a los empleados se les proporciona la información adecuada con total transparencia se alinean con el papel que tienen en la organización.

El análisis del cuestionario *Trust index* de las empresas del ranking indica que el promedio total es de 82 puntos sobre 100 entre 2014 y 2017 y un punto inferior (81) en 2018. A lo largo de los cinco años en todas estas secciones la puntuación ha sido superior a 79, siendo el promedio de Orgullo el que alcanza mejor valoración y el de Imparcialidad el que menos (gráfico 1).

En cuanto a la calificación global de los empleados sobre si consideran las empresas como un lugar ‘Excelente’ para trabajar el promedio es de 87 puntos sobre 100, aunque ha descendido de 88 puntos en 2014 a 85 en 2018. Otras cuestiones como si ‘los superiores son accesibles y es fácil hablar con ellos’, si ‘cuando te incorporas a la empresa, te sientes bien acogido/a’, si se celebran ‘los acontecimientos especiales’ o si ‘es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar’ también obtienen respuestas muy positivas a lo largo de los años. En las preguntas sobre si los empleados son tratados de manera justa independientemente de su edad, raza, sexo u orientación sexual las puntuaciones son muy altas, superiores a 90 puntos. Igual ocurre en la cuestión sobre si reciben un buen trato independientemente de la posición que ocupen en la empresa. Las puntuaciones, aunque siempre por encima de 70 puntos, son más bajas en aspectos como si se anima a equilibrar vida personal y laboral, si todos tienen la oportunidad de recibir un reconocimiento especial o si los superiores ‘incentivan, consideran y responden sinceramente a nuestras ideas y sugerencias’.

Las empresas del ranking *GPTW* son consideradas como excelentes por el 87% de sus empleados

Según Álvaro Martínez (comunicación personal, 21 de marzo de 2019):

“las compañías con un *Trust index* superior a 80 puntos generan retornos financieros de hasta 3 veces más a sus accionistas que empresas con un *Trust index* menor”.

Las empresas analizadas pertenecen a 21 sectores productivos, en los que destacan el farmacéutico-sanitario y tecnología-seguros, seguidos por otros que van desde banca-sector financiero, a industria, *retail*, servicios profesionales, tecnología o transportes.

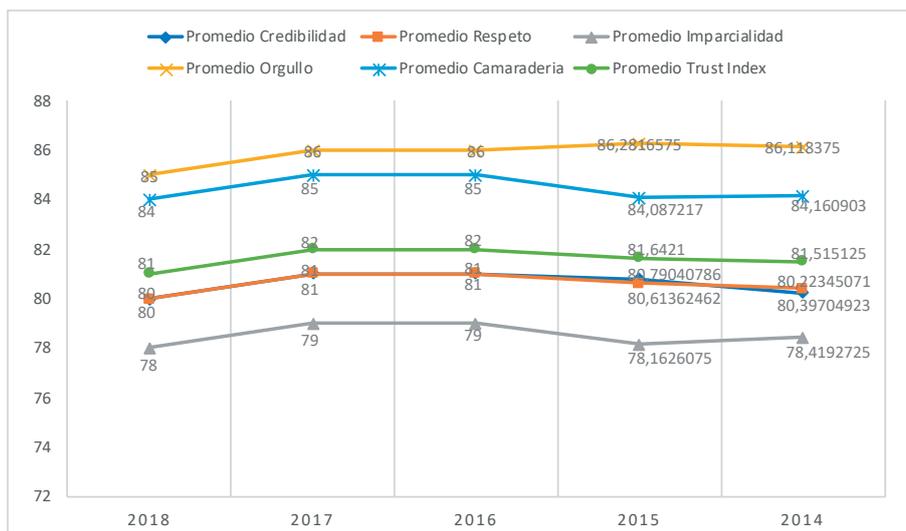


Gráfico 1. Promedios en los apartados del cuestionario *Trust index* por las empresas presentes en el ranking *Great Place to Work* entre 2014 y 2018. Elaborado a partir de datos de *GPTW*.

La importancia cuantitativa de los sectores productivos (tabla 5) experimenta variaciones si se analiza el tamaño de la plantilla. Hay segmentos como el de las empresas de 50 a 100 trabajadores donde lo preeminente son tecnológicas o el de más de 1.000 empleados, donde las empresas que se dedican a los recursos humanos ocupan el segundo puesto (19,6%). Un caso significativo es el del *retail*, que a nivel global supone únicamente un 3,2% y en el segmento de plantillas que superan los 1.000 integrantes asciende hasta un 17,4%.

En cifras totales destaca el sector farmacéutico en todos los casos y el sector tecnología en las empresas de hasta 500 empleados. Los demás sectores tienen grandes variaciones debidas al tamaño de las plantillas, incluso con ausencias en todos los rangos de gran parte de ellos, ya que hay una media de 9,8 sectores que no aparecen en cada segmento.

Tabla 5. Sectores presentes en el ranking *Great Place to Work* 2014-2018

| Sectores | % presencia global | % presencia según plantilla | | | | |
|---------------------------------------|--------------------|-----------------------------|---------|---------|----------|-------|
| | | 50-100 | 100-250 | 250-500 | 500-1000 | >1000 |
| Farmacéutico-sanitario | 24,8 | 12,2 | 25,0 | 27,4 | 35,7 | 21,8 |
| Tecnología | 14,4 | 29,3 | 18,3 | 17,7 | 4,8 | 0 |
| Seguros | 10,8 | 0 | 10,0 | 9,7 | 21,4 | 13,0 |
| Banca/sector financiero | 5,2 | 4,9 | 5,0 | 6,5 | 2,4 | 6,5 |
| Industria/industria química/reciclaje | 5,2 | 0 | 18,3 | 0 | 7,1 | 0 |
| Alimentación | 5,2 | 2,4 | 5,0 | 6,5 | 9,5 | 2,2 |
| Hostelería-restauración | 4,4 | 9,8 | 10,0 | 1,6 | 0 | 0 |
| Servicios profesionales/marketing | 4,4 | 9,8 | 1,7 | 9,7 | 0 | 0 |
| Recursos humanos | 4,0 | 0 | 1,7 | 0 | 0 | 19,6 |
| Servicios profesionales/gestión | 3,2 | 12,2 | 1,7 | 0 | 0 | 4,3 |
| Gran consumo/electrónica | 3,2 | 2,4 | 1,7 | 4,8 | 7,1 | 0 |
| <i>Retail</i> | 3,2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17,4 |
| Automoción | 2,8 | 9,8 | 0 | 4,8 | 0 | 0 |
| Telecomunicaciones | 2,0 | 0 | 1,7 | 0 | 2,4 | 6,5 |
| Tabaco | 1,6 | 0 | 0 | 3,2 | 4,8 | 0 |
| <i>Retail</i> /textil | 1,6 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8,7 |
| Energético | 1,6 | 0 | 0 | 6,5 | 0 | 0 |
| Transporte | 1,2 | 2,4 | 0 | 1,6 | 2,4 | 0 |
| Sistemas de seguridad | 0,4 | 2,4 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inmobiliaria | 0,4 | 0 | 0 | 0 | 2,4 | 0 |
| Cosmética | 0,4 | 2,4 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Elaborado a partir de datos de *GPTW*

Otro resultado relevante es la permanencia de las empresas en el ranking, cuya media es de 2,4 años y varía según el número de empleados (gráficos 2 y 3).

Los datos más nivelados respecto al tamaño de la plantilla se encuentran en las empresas que tienen presencia un año en el ranking, ya que no hay grandes disparidades. A medida que aumenta la permanencia se incrementa la diferencia ya que las empresas que aparecen dos años son mayoritariamente grandes (más de 500 trabajadores). En lo que se refiere a tres años de permanencia la presencia vuelve a estar equilibrada y en cuatro y cinco años los resultados se polarizan.

4.2. Análisis de los premios del Observatorio de Comunicación Interna 2014-2018

En los premios del OCI de 2014 a 2018 ha habido 38 galardones y 37 empresas premiadas, ya que ING Direct recibió dos premios en 2014 (Campaña de comunicación interna y Herramienta 2.0 y de social media).

Los principales proyectos premiados por el OCI (gráfico 4) se desglosan en:

- campañas globales de comunicación interna con diversos elementos y soportes (19,4%);
- mejoras generales de las herramientas internas (13,9%);
- revistas internas online o físicas (11,1%);
- implementación o mejora de la intranet;
- acciones con un concurso como eje;
- aplicaciones móviles para empleados, red social interna y embajadores de marca.

Entre las acciones que tienen un único ejemplo (2,8%) destacan cuatro campañas sobre mejoras del clima laboral o la plantilla:

- de reconocimiento de empleados;
- de racionalización de horarios y fomento de la conciliación;
- de promoción de la salud y de prevención de riesgos laborales;
- de promoción de la seguridad vial y aumento de pertenencia entre los trabajadores.

Así, un 11,1% de los premios reconocen acciones para mejorar la experiencia de los empleados.

En los sectores de las empresas premiadas destaca banca (23,7%), al que pertenecen 9 organizaciones. El resto apenas se repiten, ya que lo hacen en tres ocasiones (7,9%) industria, retail y seguros; en dos (5,3%) farmacéutico-sanitario, telecomunicaciones, aerolíneas, construcción, alimentación y energético; y en una (2,6%) gran consumo, hostelería, servicios profesionales, recursos humanos, transporte, cosmética, defensa estatal y servicios.

Al analizar los sectores en base a los premios, el más numeroso es banca (63,6% de las categorías) seguido por industria/reciclaje (27,3%). Hay 9 sectores que sólo aparecen en una categoría (9%) y 7 sectores que aparecen en 2 categorías.

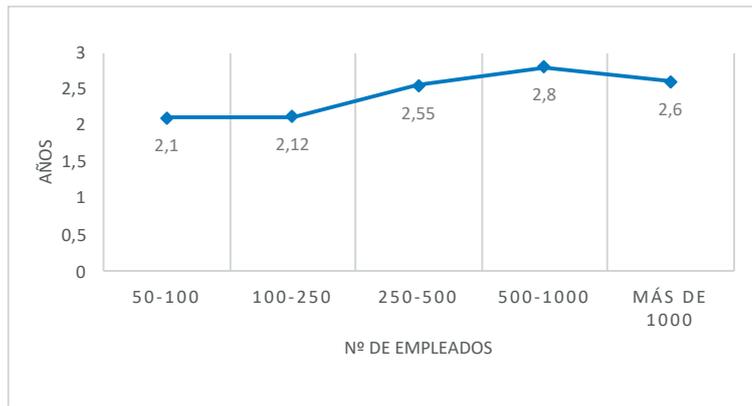


Gráfico 2. Permanencia en el ranking *Great Place to Work* entre 2014 y 2018. Elaborado a partir de datos de *GPTW*.

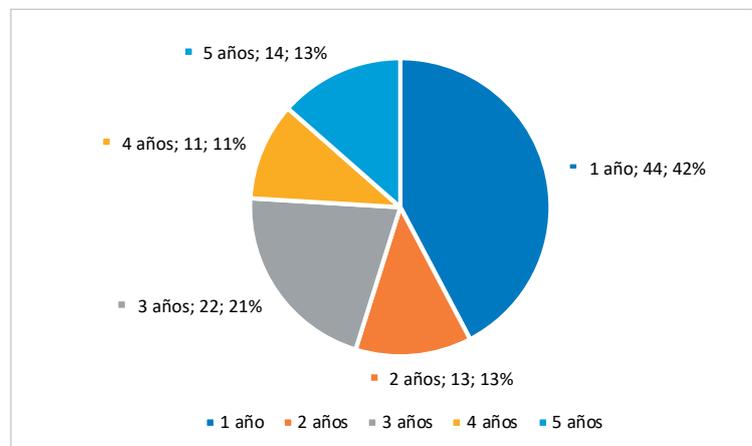
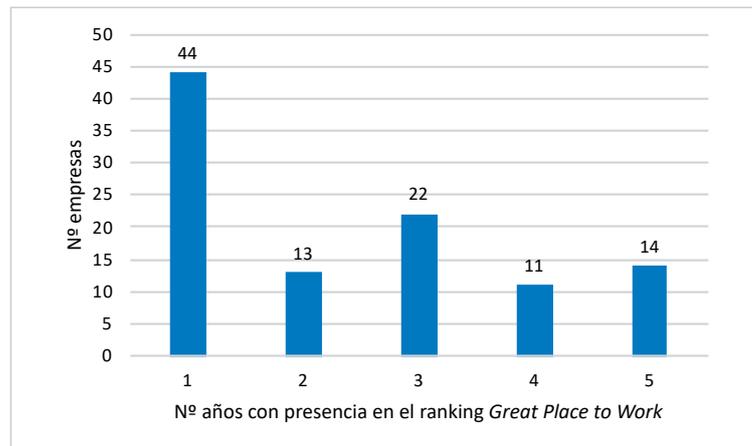


Gráfico 3. Permanencia de las empresas en el ranking *GPTW* entre 2014 y 2018. Elaborado a partir de datos de *GPTW*.

Las empresas con una presencia más estable a lo largo del tiempo en el ranking *GPTW* son las que superan los 500 trabajadores

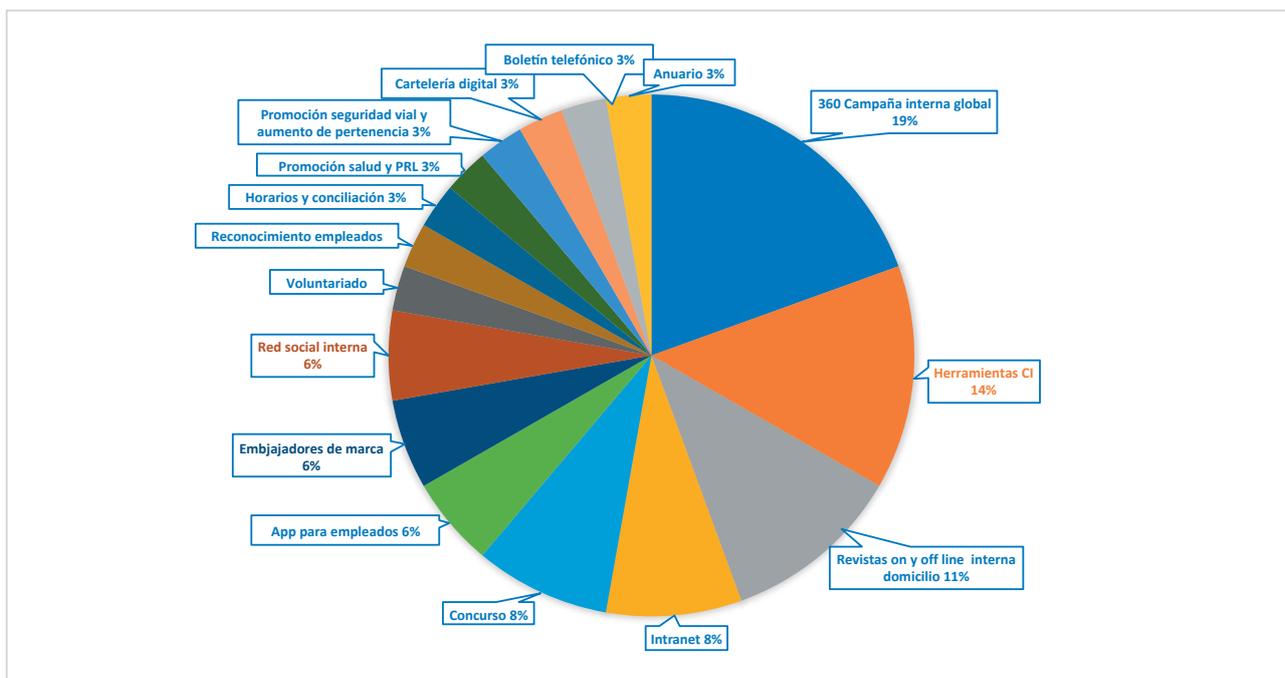


Gráfico 4. Acciones premiadas por el *Observatorio de Comunicación Interna* 2014-2018. Elaborado a partir de datos del *OCI*.

Los 11 tipos de premio han variado a lo largo de las ediciones:

- Campaña de comunicación interna (2014-2018);
- Estrategia de comunicación interna para la gestión del cambio (2014-2018);
- Mejor práctica de comunicación interna en responsabilidad social empresarial (2014-2018);
- Mejor publicación física para la comunicación interna (2014-2018);
- Práctica de comunicación interna en Latinoamérica (2015-2018);
- Política de comunicación interna en pymes (2017-2018);
- Estrategia y plataforma online (2017-2018);
- Estrategia global de social media y entornos digitales (2014-2016);
- Plataforma y soporte online para la gestión eficaz de la comunicación interna (2014-2016);
- Herramienta 2.0 y de social media (2014) y
- Plan estratégico de comunicación personal ‘En cascada’ (2015).

En el histórico de categorías, un 36,6% (4) son online y un 63,6% no lo son, siendo una de ellas expresamente convencional, aunque también categorías que no son online premian campañas que incluyen medios digitales complementarios. Se percibe una evolución en los galardones:

- a partir de 2017 se unifican los referentes a acciones online, por lo que se elimina la sobredimensión que recibían en algunas ediciones y se equipara su importancia a otras herramientas;
- se amplía el alcance incluyendo las categorías de Latinoamérica y pymes.

4.3. Análisis comparativo del ranking *Great Place to Work* y de los premios del *Observatorio de Comunicación Interna* 2014-2018

Entre el ranking *GPTW* y el *OCI* tan sólo se repiten 4 empresas: *DKV Seguros*, *ING Bank*, *LG Electronics* y *Voda-*

Los principales proyectos premiados por el *OCI* son campañas globales de comunicación interna con diversos elementos y soportes



<http://www.observatoriocomunicacioninterna.es>

fone. En cuanto a las prácticas e instrumentos de comunicación interna existe una amplia coincidencia en los resultados obtenidos del análisis comparativo (tabla 6).

Tabla 6. Herramientas de comunicación interna más empleadas

| Great Place to Work | OCI |
|--|---|
| Habilidades de comunicación y escucha activa | Campañas internas globales para cambiar actitudes y propiciar el cambio y la diversidad |
| Líderes de opinión y embajadores de marca | Revistas internas |
| Redes sociales internas | Embajadores de marca |
| Intranet | Intranet y blogs corporativos |
| Revistas internas | Redes sociales y aplicaciones internas |
| Canales de TV | Eventos y concursos para empleados |
| Empleo de pantallas, cartelería o el fondo de pantalla de los ordenadores de los propios empleados | Cartelería digital y otras herramientas novedosas de CI, como pantallas y presentaciones digitales interactivas |
| Campañas de <i>merchandising</i> | Formación online |
| Eventos | <i>Merchandising</i> |
| Oficinas que fomentan la cooperación, co-creación y colaboración | Canal de TV |
| | Voluntariado corporativo |

Elaborado a partir de datos de GPTW y OCI

Las tendencias en comunicación interna (A. Martínez, comunicación personal, 21 de marzo de 2019) se orientan a analizar la experiencia de empleado para aumentar su confianza e identificación a través de tecnología y aplicaciones cada vez más interactivas y ágiles, que permitan participar, hablar, escuchar y trabajar en remoto, como las redes sociales o el portal del empleado. Otros puntos destacados son las instalaciones y espacios inspiradores que fomenten la comunicación, colaboración e innovación, y el trabajo con los líderes para aumentar la cercanía, transparencia y métodos de trabajo más ágiles.

La presencia de los sectores productivos de las empresas estudiadas en ambas categorías es muy desigual (gráfico 5), ya que la importancia de algunos es muy dispar y un 44% no está presente en alguna de las dos secciones. Las mayores diferencias se dan en los sectores con más peso tanto en una como en otra categoría: en GPTW el más importante es el farmacéutico-sanitario (24,8%), que sin embargo supone un 5,3% en el OCI; entre los premiados por el OCI destaca el sector banca (23,7%), que en el ranking apenas supone un 5,2%. Otros sectores muy dispares son tecnología, servicios profesionales/marketing, aerolíneas y construcción.

La presencia de los sectores productivos es muy desigual: en GPTW el más importante es el farmacéutico-sanitario y en los premios del OCI la banca

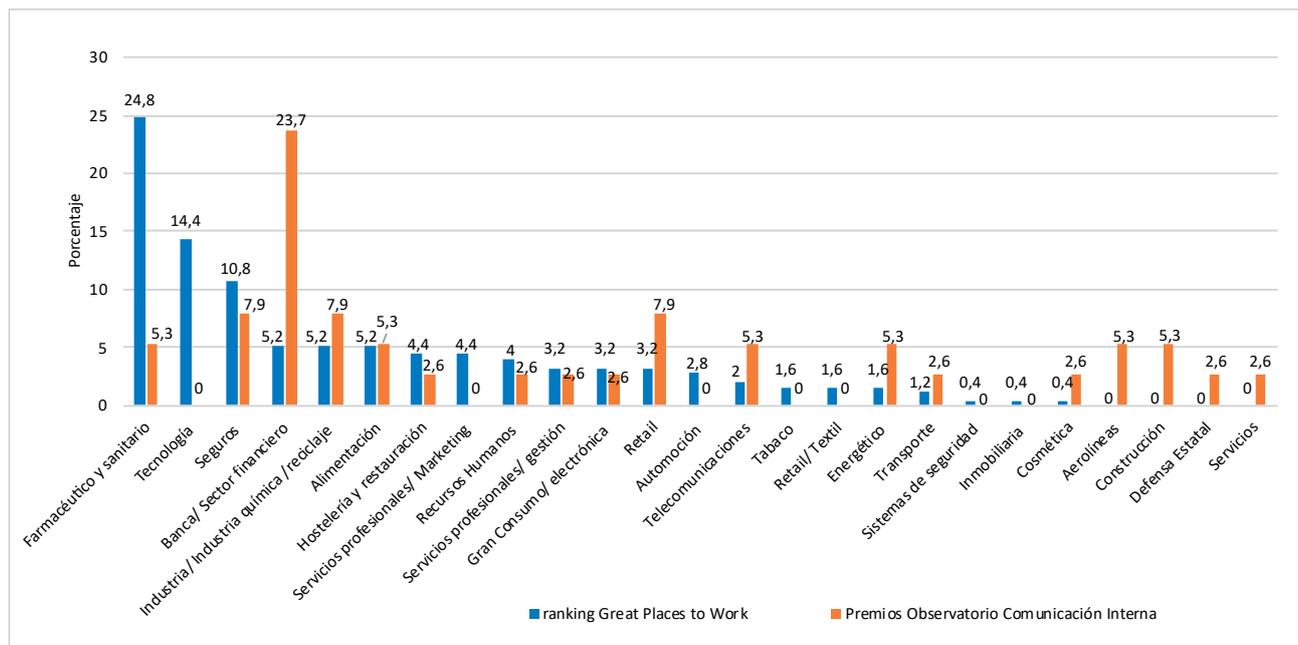


Gráfico 5. Comparativa de la presencia por sectores en el ranking *Great Place to Work* y en los premios del *Observatorio de Comunicación Interna* 2014-2018.

Elaborado a partir de datos de GPTW y OCI.

5. Conclusiones y discusión

Este trabajo incide en que la implementación de estrategias de comunicación interna, tal y como señalan otras investigaciones (**Capriotti**, 1999; **Villafañe**, 2000; **Welch; Jackson**, 2007; **Ruiz-De-Alba-Robledo**, 2013; **Karanges et al.**, 2015; **Peña-Acuña; Batalla-Navarro**, 2016; **Wills-Espinosa et al.**, 2017; **Neto; Cruz**, 2017), contribuye a generar compromiso e implicación en los trabajadores y se configura como un elemento fundamental en la transformación empresarial, coincidiendo con el posicionamiento de trabajos previos sobre este tema (**Álvarez-Nobell; Lesta**, 2011; **Apolo et al.**, 2017).

En respuesta a los objetivos señalados, esta investigación revela una coincidencia en las herramientas y prácticas empleadas en la comunicación interna de las organizaciones estudiadas. También destaca la importancia que otorgan a la gestión integral del cambio a través de campañas globales dirigidas a sus empleados y mandos con el objetivo de desarrollar tanto la escucha activa como la transformación del clima corporativo. Estos resultados son acordes a lo planteado por **Elías y Mascaray** (1998) en cuanto al papel de la comunicación interna para posibilitar la adaptación al cambio de las organizaciones.

La implementación de estrategias de comunicación interna contribuye a generar compromiso e implicación en los trabajadores

Según este estudio, el uso de aplicaciones digitales está equilibrado con el empleo de medios físicos convencionales, aunque suelen aplicarse de forma combinada en estrategias integrales. Estos resultados perfilan como las más destacadas los embajadores de marca, las redes sociales internas, las aplicaciones móviles internas, el uso de intranet, los eventos, el uso de pantallas y cartelería digital y las revistas internas. Además, indican las tendencias futuras en cuanto a sistemas de comunicación interna, que se concretan en el uso de nuevas tecnologías interactivas, el diseño de espacios e instalaciones que fomenten los flujos comunicativos y el trabajo con los líderes para aumentar la transparencia y la agilidad.

Las líneas generales que seguirá la comunicación interna, según los resultados obtenidos, se centrarán en fomentar la comunicación y la experiencia del empleado para obtener su confianza y que sus intereses se alineen con los de la compañía. Esto concuerda con lo planteado por **Quirke** (2017) respecto a la necesidad de hacer partícipes a los trabajadores sobre los procesos de la marca.

A tenor de los resultados se concluye que el ranking *Great Place to Work* es más relevante en empresas de los sectores farmacéutico-sanitario, tecnología y seguros; por su parte, los premios del *Observatorio de Comunicación Interna*, pese al predominio del sector bancario, están mucho más diversificados. Así, no existe una preferencia por obtener este reconocimiento por parte de empresas de sectores concretos, mientras que la certificación de *GPTW* parece ser de relevancia en determinados mercados por la participación que genera.

Se perfilan como herramientas destacadas los embajadores de marca, las redes sociales y aplicaciones móviles internas, el uso de intranet, los eventos, las pantallas y cartelería digital y las revistas internas

De cara a futuras investigaciones se sugiere profundizar en la relación entre comunicación interna y felicidad de los empleados en diferentes sectores y contextos. También se pueden incluir otras variables como la percepción de la felicidad y el bienestar por parte de los trabajadores.

6. Referencias bibliográficas

Aceituno-Aceituno, Pedro; Cea-Moure, Ramiro; Casado-Sánchez, José-Luis; Ruiz-de-Azcárate-Varela, Carmen (2013). "La comunicación como factor clave en la implantación de la responsabilidad social corporativa: el caso de *Crédit Agricole España*". *El profesional de la información*, v. 22, n. 4, pp. 326-332. <https://doi.org/10.3145/epi.2013.jul.08>

Almansa-Martínez, Ana (2005). "Relaciones públicas y gabinetes de comunicación". *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, v. 32, pp. 117-132. <https://www.raco.cat/index.php/analisi/article/viewFile/15175/179895>

Álvarez-Nobell, Alejandro; Lesta, Laura (2011). "Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización". *Palabra clave*, v. 14, n. 1, pp. 11-30. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64920732002>

Apolo, Diego; Báez, Valerie; Pauker, Lizeth; Pasquel, Gabriela (2017). "Gestión de comunicación corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica". *Revista latina de comunicación social*, n. 72, pp. 521-539. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177>

Berganza-Conde, María-Rosa; Ruiz-San-Román, José A. (2005). *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill. ISBN: 84 481 9825 5

- Campos-Arenas, Agustín** (2009). *Métodos mixtos de investigación: integración de la investigación cuantitativa y la investigación cualitativa*. Magisterio Editorial. ISBN: 978 958 2005795
- Capriotti, Paul** (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel Comunicación. ISBN: 84 344 1275 6
http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf
- Castillo-Esparcia, Antonio** (2008). "Estudio sobre el uso de las tecnologías de la comunicación en la comunicación interna". *Anagramas. Rumbos y sentidos de la comunicación*, v. 6, n. 12, pp. 91-103.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4851611>
- Cheney, George; Zorn Jr., Theodore E.; Planalp, Sally; Lair, Daniel J.** (2008). "Meaningful work and personal/social well-being organizational communication engages the meanings of work". *Annals of the International Communication Association*, v. 32, n. 1, pp. 137-185.
<https://doi.org/10.1080/23808985.2008.11679077>
- Costa, Joan** (2018). "Creación de la imagen corporativa. El paradigma del siglo XXI". *Razón y palabra*, v. 22, n. 1_100, pp. 356-373.
<http://revistarazonypalabra.com/index.php/ryp/article/view/1160>
- Elías, Joan; Mascaray, José** (1998). *Más allá de la comunicación interna: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados*. Barcelona: Gestión 2000. ISBN: 978 84 80882545
- Fidelis, Andréa-Cristina; Borelli, Verena-Alice; Rech, Jane** (2015). "A relação entre felicidade e trabalho: Um estudo exploratório com profissionais ativos e aposentados". En: *Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão*, n. 4, pp. 1-18.
<https://doi.org/10.18226/610001/MOSTRAXV.2015.83>
- Fisher, Cynthia D.** (2010). "Happiness at work". *International journal of management reviews*, v. 12, n. 4, pp. 384-412.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Gismera-Tierno, Eduardo; Fernández-Fernández, José-Luis; Labrador-Fernández, Jesús** (2017) "Comunicación interna, sufrimiento y gestión de personas. Una aportación desde la filosofía". *Revista internacional de investigación en comunicación. aDResearch ESIC*, v. 16, n. 16, pp. 116-135.
<https://doi.org/10.7263/adresic-016-006>
- Jaén-Díaz, Marian; Luceño-Moreno, Lourdes; Martín-García, Jesús; Rubio-Valdehita, Susana** (2006). "La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones". *eduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, v. 5, n. 1, pp. 3-32.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2010122>
- Karanges, Emma; Johnston, Kim; Beatson, Amanda; Lings, Ian** (2015). "The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study". *Public relations review*, v. 41, n. 1, pp. 129-131.
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>
- Malhotra, Neeru; Ackfeldt, Anna-Lenna** (2016). "Internal communication and prosocial service behaviors of front-line employees: Investigating mediating mechanisms". *Journal of business research*, v. 69, n. 10, pp. 4132-4139.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.038>
- Medina-Aguerreberre, Pablo** (2012). "El valor estratégico de la comunicación". *Revista de comunicación y salud*, v. 2, n. 1, pp. 19-28.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3818627>
- Moccia, Salvatore** (2016). "Felicidad en el trabajo". *Papeles del psicólogo*, v. 37, n. 2, pp. 143-151.
<https://www.redalyc.org/html/778/77846055007>
- Neto, Cátia-Filipa; Cruz, Sofia-Alexandra** (2017). "Comunicação interna e comprometimento organizacional: o caso da autoridade para as condições do trabalho". *Sociologia*, n. 34, pp. 47-72.
<https://doi.org/10.21747/08723419/soc34a3>
- Nigro-Cardia, Adriana** (2004). "Comunicação interna e gestão da qualidade total: o caso Volkswagen – unidade Resende". *Production*, v. 14, n. 2, pp. 6-17.
<https://doi.org/10.1590/S0103-65132004000200002>
- Peña-Acuña, Beatriz; Batalla-Navarro, Pablo** (2016). *Dirección de comunicación y habilidades directivas*. Dykinson. ISBN: 978 84 9085 840 0
- Peña-Acuña, Beatriz; Caldevilla-Domínguez, David; Batalla-Navarro, Pablo** (2017). "Tres casos de empresas internacionales con éxito: estudio de las estrategias de comunicación interna". *Chasqui: Revista latinoamericana de comunicación*, n. 134, pp. 315-330.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5974552.pdf>

- Pintado-Blanco, Teresa; Sánchez-Herrera, Joaquín** (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. ESIC Editorial. ISBN: 978 84 17129354
- Proctor, Christine** (2014). *Effective organizational communication affects employee attitude, happiness, and job satisfaction*. Doctoral dissertation, Southern Utah University. Department of Communication.
<https://cutt.ly/6ei6hEQ>
- Quirke, Bill** (2017). *Making the connections: using internal communication to turn strategy into action*. Routledge. ISBN: 978 0 566087806
- Ramilo-Méndez, Nicolás** (2012). "10 años de Great Place to Work en España". *Capital humano: revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*, v. 25, n. 266, pp. 54-59.
- Ruiz-De-Alba-Robledo, José-Luis** (2013). "El compromiso organizacional: un valor personal y empresarial en el marketing interno". *Revista de estudios empresariales*, 2ª época, n. 1, pp. 67-86.
<https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/847/808>
- Salanova, Marisa** (2009). "Organizaciones saludables, organizaciones resilientes". *Gestión práctica de riesgos laborales*, n. 58, pp. 18-23.
<http://repositori.uji.es/xmlui/handle/10234/73232>
- Salas-Vallina, Andrés; Alegre, Joaquín; Fernández-Guerrero, Rafael** (2018). "Happiness at work in knowledge-intensive contexts: Opening the research agenda". *European research on management and business economics*, v. 24, n. 3, pp. 149-159.
<https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2018.05.003>
- Villafañe, Justo** (2000). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide. ISBN: 978 84 368 1250 3
- Warr, Peter** (2013) "Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: una perspectiva combinada". *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, v. 29, n. 3, pp. 99-106.
<https://doi.org/10.5093/tr2013a15>
- Welch, Mary; Jackson, Paul R.** (2007). "Rethinking internal communication: A stakeholder approach". *Corporate communications: An international journal*, v. 12, n. 2, pp. 177-198.
<https://doi.org/10.1108/13563280710744847>
- Wills-Espinosa, Nicola; Ceballos-Icaza, María-Ileana; Sadi, Gabriel; Ancin-Adell, Irene** (2017). "La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana". *Austral comunicación*, junio, v. 6, n. 1, pp. 133-160.
<https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil>
- Wimmer, Roger D.; Dominick, Joseph R.** (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Bosch. ISBN: 84 7676 359 X
- Xifra, Jordi** (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Tecnos. ISBN: 978 84 30972135
<http://abrapcorp.org.br/arquivos/manual-rrpp.pdf>

Cronología de la Documentación Española

