Iniciativas Pioneras de Comunicación Interna en Madrid II Encuentro de Comunicadores Internos Edificio Azca del BBV (1994)

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

Zapata Palacios, Lelia Fabiola, Madrid, 1994

Estudio Cualitativo

Cita Apa: fuente

: Zapata Palacios, Lelia (1994). Estudio Cualitativo de Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid. Edificio AZCA, Madrid

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

INFORME DEL ESTUDIO CUALITATIVO

La Comunicación Interna en las empresas de Madrid (1993)

Perspectivas futuras (1994)

Autora: Lelia Zapata

Contexto: II Encuentro Nacional de Comunicación Interna

Fecha de estudio: Septiembre- Noviembre 1993

Fecha de presentación: 10 de marzo de 1994

Lugar: Edificio AZCA (Madrid)

1. INTRODUCCIÓN

El presente informe recoge los resultados de un **estudio cualitativo realizado en 1993** sobre el estado de la Comunicación Interna (en adelante CI) en grandes empresas ubicadas en la Comunidad de Madrid.

El análisis abarca:

- **20 grandes organizaciones empresariales**: CEPSA, REPSOL, ALCAMPO, CONTINENTE, SHELL, MICHELIN, CAJA MADRID, BANCO SANTANDER, DRAGADOS Y CONSTRUCCIONES.

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

- **10 casos analizados en profundidad**: RENFE, 3M, FASA Renault, IBM, Peugeot, Roche, Schweppes, Tabacalera, CASA, Wellcome.

El objetivo es doble:

1. **Diagnosticar el grado de desarrollo de la Comunicación Interna**
2. **Identificar tendencias y perspectivas de futuro**

2. METODOLOGÍA

Se trata de un **estudio cualitativo realizado en 1993,** basado en:

- Recogida de datos sobre buenas prácticas empresariales destacadas en comunicación interna.
- Análisis comparado de departamentos de comunicación interna
- Identificación de iniciativas relevantes a partir de entrevistas en profundidad a 20 responsables de área.
- Se destacan las iniciativas y las buenas prácticas más destacadas.

El enfoque es descriptivo e interpretativo, propio de una disciplina en fase de construcción.

3. PANORÁMICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN 1993

3.1 Concepción del área de comunicación interna dominante

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

Según el estudio cualitativo, la Comunicación Interna en las grandes empresas de la Comunidad de Madrid se concibe como:

- **Herramienta básica de integración**
- **Instrumento de motivación**
- **Vehículo de información**

Es decir, predomina un enfoque: **informativo + integrador + motivacional**

3.2 Tendencias detectadas en gestión de la comunicación interna

El estudio identifica cuatro grandes tendencias:

1. Consolidación de la función de comunicar internamente

Desde 1990 aumenta:

- el volumen de acciones
- la calidad de los programas

En 1994 se perciben **"buenas perspectivas"** sobre el desarrollo de la profesión

2. Dependencia organizativa del área de comunicación interna no definida

La CI no tiene una ubicación clara:

- Recursos Humanos (Schweppes, CASA)

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

- Comunicación Corporativa (3M, Renfe)
- Alta Dirección (IBM, Renault)

Esto refleja que la **disciplina de Comunicación Interna se encontraba en construcción.**

3. Falta de profesionalización

- No existe dedicación exclusiva en muchos casos
- Se externalizan funciones a consultoras

La función de comunicar internamente a sus públicos aún **no está institucionalizada**

4. Denominación no estandarizada

Se utilizan distintos nombres:

- Comunicación Interna
- Gabinete de Comunicación Interna
- Formación y Comunicación Interna
- Marketing interno

La identidad profesional es todavía difusa

4. ANÁLISIS DE INICIATIVAS Y BUENAS PRÁCTICAS DE CI EN MADRID

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

Fichas de buenas prácticas en comunicación interna de 10 grandes empresas:

1. RENFE

- **Concepción de la CI:** Instrumento de gestión para la información e integración.
- **Denominación:** Gabinete de Comunicación Interna.
- **Fecha creación:** 1990.
- **Dependencia:** Dirección de Organización, Comunicación y Desarrollo.
- **Número de personal:** 13 (7 periodistas, 2 colaboradores, 2 maquetistas, 2 fotógrafos).
- **Objetivos prioritarios:** Difundir realidad del ferrocarril y favorecer confianza. Crear conciencia de nueva cultura de Renfe.

Acción de CI más relevante: Revista de empresa *Líneas del Tren*.

2. 3M

- **Concepción de la CI:** Vehículo de integración que mejora funcionamiento de empresa.
- **Denominación:** Comunicación Interna.
- **Fecha creación:** 1957.
- **Dependencia:** Dirección de Marketing Corporativo y Relaciones Externas (Adjunta a Dirección General).
- **Número de personal:** 2.
- **Objetivos prioritarios:** Convertir a cada empleado en embajador de la empresa. Informar e informarse (cada quien sepa quién es quién).
- **Acción de CI más relevante:** "Caminando por la empresa".

3. FASA RENAULT

- **Concepción de la CI:** Herramienta básica para informar, motivar e integrar (decisiva para calidad total).
- **Denominación:** Dirección Comunicación Interna.
- **Fecha creación:** 1989.
- **Dependencia:** Presidencia.
- **Número de personal:** 7 (más red de 20 colaboradores jefes-comités).
- **Objetivos prioritarios:** Informar y mejorar clima laboral. Adhesión del personal a objetivos Renault.
- **Acción de CI más relevante:** Reuniones informativas en cascada semanales.

4. PEUGEOT

- **Concepción de la CI:** Excelente medio para motivar al personal.
- **Objetivos prioritarios:** Integración del empleado a su medio de trabajo, animarlo a tomar iniciativas y desarrollar creatividad.
- **Acción de CI más relevante:** Buzón de sugerencias con sistema de premios y sorteos.

5. IBM

- **Concepción de la CI:** Vehículo de información e integración del personal.
- **Denominación:** Comunicación Interna (dentro de Comunicación y programas externos).
- **Fecha creación:** Desde la creación de la empresa.
- **Dependencia:** Consejero Delegado.
- **Número de personal:** 3.
- **Objetivos prioritarios:** Reforzar, mantener y difundir objetivos de marketing e informar sobre crecimiento y resultados.

- **Acción de CI más relevante:** Programa DÍGALO.

6. SCHWEPPES

- **Concepción de la CI:** Vehículo de feedback y medio de información.
- **Denominación:** Comunicación Interna.
- **Fecha creación:** 1991.
- **Dependencia:** Dirección de Recursos Humanos.
- **Número de personal:** 1.
- **Objetivos prioritarios:** Motivar al personal a partir de la información e integrarle en la estrategia de empresa.
- **Acción de CI más relevante:** *Así se ha hecho*: documento narrado sobre política de cambio.

7. GAYOSO WELLCOME S.A

- **Concepción de la CI:** Vehículo de identidad corporativa, medio de integración y gestión.
- **Denominación:** Formación y Comunicación Interna.
- **Fecha creación:** 1992.
- **Número de personal:** 2.
- **Objetivos prioritarios:** Informar, formar y concienciar al personal sobre la importancia de la CI.
- **Acción de CI más relevante:** Programa de acogida (Historia, Premios Nobel, Visita a fábrica).

8. ROCHE

- **Concepción de la CI:** Vehículo de información e integración del personal.
- **Denominación:** Comunicación Interna.

- **Fecha creación:** 1978.
- **Objetivos prioritarios:** Favorecer las comunicaciones entre el personal y mejorar la participación de los mandos.
- **Acción de CI más relevante:** Potenciar información en programa de acogida (incluye entrega de flores a la esposa y diccionario técnico).

9. TABACALERA

- **Concepción de la CI:** Vehículo de integración e instrumento de gestión.
- **Fecha creación:** 1991.
- **Dependencia:** Subdirección de Gestión de Servicios y Comunicación.
- **Número de personal:** 23 (incluida red de colaboradores).
- **Objetivos prioritarios:** Concienciar sobre la importancia de la CI e integrar al personal en los objetivos de la empresa.
- **Acción de CI más relevante:** Revista interna *ECO* (crónica de negociaciones sindicales).

10. C.A.S.A

- **Concepción de la CI:** Herramienta de gestión de Recursos Humanos y de Marketing Interno.
- **Denominación:** Departamento de Comunicación Interna.
- **Fecha creación:** 1985.
- **Dependencia:** Dirección de Organización y Recursos Humanos.
- **Número de personal:** 6 (3 periodistas, 1 documentalista, 1 administrador, 1 diseñador gráfico).
- **Objetivos prioritarios:** Optimizar canales de información, consolidar cultura y lograr adhesión a objetivos.

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

- **Acción de CI más relevante:** Estudios de segmentación por audiencias para adecuar el tratamiento informativo. Merece destacar que CASA realiza encuestas, auditorias de comunicación interna, campañas de marketing interno y motivación y un programa de sugerencias y de dirección participativa

A partir de las fichas expuestas, se identifican **10 modelos clave**.

4.1 Modelos basados en comunicación editorial

- **RENFE**

- Gran estructura (13 profesionales)
- Revista interna *Líneas del Tren* (50.000 ejemplares)

Caso paradigmático de **modelo editorial masivo**

Resultado destacado (p.12):

- 68% la considera útil y creíble
- Alto nivel de lectura y conservación

- **TABACALERA**

- Revista interna con información sindical
- Enfoque en credibilidad

Introduce un elemento innovador: **transparencia en relaciones laborales**

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

4.2 Modelos basados en liderazgo comunicador

- **3M**

- Programa *"Caminando por la empresa"* (p.13)
- Presencia directa del director en talleres

3 elementos a destacar:

- Comunicación cara a cara
- Escucha activa
- Generación de confianza

- **FASA RENAULT**

- Sistema de comunicación en cascada

Estructura:

- Lunes: Dirección General
- Martes: mandos intermedios
- Red de colaboradores

Introduce:

- Coherencia informativa
- Circuitos cortos de comunicación

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

4.3 Modelos participativos

- **PEUGEOT**

- Buzón de sugerencias incentivado

  Características:

  - Premios económicos (15.000 pesetas)
  - Sorteos y recompensas
  - Más de 118 sugerencias en 1993

Influencia clara de modelos de **calidad total**

- **IBM**

- Programa *DÍGALO*

Características:

- Canal directo con la dirección
- Respuesta en 10–14 días
- Confidencialidad garantizada

Primer modelo estructurado de **feedback ascendente**

4.4 Modelos de socialización organizativa

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

- **WELLCOME**
  - Programa de acogida completo

  Incluye:

  - Historia de la empresa
  - Productos
  - Cultura corporativa
  - Visitas

- **ROCHE**
  - Programa de acogida humanizado (p.19)

Elementos diferenciales:

- Envío de flores al domicilio familiar junto con tarjeta, documentación de interés entre otros, incluyen un Diccionario Técnico de términos comunes del sector y de la empresa.

Introduce la dimensión emocional y humana en la empresa

4.5 Modelos de gestión del cambio

- **SCHWEPPES**

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

- Documento “Así se ha hecho” documento narrado sobre política de cambio.

  Objetivo:

  - Explicar decisiones
  - Evitar rumores
  - Reducir incertidumbre

Primer enfoque explícito de **comunicación del cambio**

4.6 Modelos estratégicos avanzados

- **C.A.S.A.**

  - Segmentación de audiencias

    Adaptación del mensaje según: edad, nivel cultural y formación

Precursor del **marketing interno**

5. VARIABLES CLAVE IDENTIFICADAS

5.1 Recursos humanos

Gran desigualdad de personas responsables de CI:

- 1 persona → Schweppes
- 2–3 personas → 3M, IBM
- 13–23 personas → Renfe, Tabacalera

No existe modelo estándar

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

5.2 Herramientas predominantes

Etapa informativa de la empresa con los siguientes canales:

- Revistas internas
- Reuniones presenciales
- Programas de sugerencias
- Manuales de acogida

5.3 Perfil profesional

Predominio de:

- Periodistas
- Maquetadores (diseñadores)
- Comunicadores

Origen en el **periodismo corporativo**

6. INTERPRETACIÓN GLOBAL (CLAVE HISTÓRICA)

Este estudio refleja una **fase fundacional de la Comunicación Interna en España**.

Características del periodo (1990–1993):

Expansión inicial

Falta de estandarización

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

Dependencia organizativa variable

Predominio informativo

Inicio de participación y cambio

7. PERSPECTIVAS DE FUTURO (1994)

Según el análisis del estudio cualitativo existen tres factores justifican el desarrollo de la CI:

1. Necesidad de información

- La plantilla necesita estar informada
- La importancia de mejorar su eficacia y compromiso

2. Responsabilidad de la Dirección

- La comunicación interna en muchas grandes empresas es una función directiva
- Aparece el concepto de liderazgo comunicador

3. Integración de España en Europa

España se integró oficialmente en la Unión Europea (entonces Comunidad Económica Europea) el 1 de enero de 1986. La década de los 90 fue un periodo de gran modernización y eventos de proyección mundial.

En las empresas analizadas se observa:

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

- Exigencia de modernización empresarial
- Profesionalización de la gestión de la comunicación interna

8. CONCLUSIONES FINALES

1. Las empresas pionera son 3M y Roche.

EL HITO PIONERO: EL CASO DE 3M (1957)

Hablar de 3M es hablar de una visión adelantada a su tiempo por más de tres décadas.

Mientras la Comunicación Interna en España comienza a consolidarse en los años noventa, 3M ya disponía desde 1957 de una estructura formalizada, coincidiendo con su implantación en el país. Para 3M ***La comunicación interna no es un accesorio organizativo, sino una función que nace con la empresa*.**

EL HITO HUMANIZADOR: EL CASO DE ROCHE (1978)

El caso de Roche representa otro tipo de innovación pionera ya que introduce la dimensión humana en la Comunicación Interna y es después de 3M la

segunda empresa en apostar por la disciplina. Aunque su formalización llega en 1978, su enfoque es extraordinariamente avanzado para la época

Roche destaca por su iniciativa pionera al implementar un programa de acogida humanizado

Según el estudio cualitativo, Roche desarrolla un programa de acogida en algunas delegaciones, con elementos únicos¨: entrega de flores a la esposa del nuevo trabajador, así mismo como novedad se entrega un diccionario técnico con todos los términos que se utilizan en la empresa, para facilitar integración desde el primer día

2. C.A.S.A. la innovadora

El modelo de Comunicación Interna de **C.A.S.A.** representa uno de los enfoques más avanzados y estructurados del periodo analizado.

A diferencia de otras empresas donde la CI se centra principalmente en informar o integrar, en C.A.S.A. se configura como una **herramienta de gestión estratégica**, claramente vinculada tanto a **Recursos Humanos como al Marketing Interno**.

C.A.S.A. supone el paso decisivo hacia la Comunicación Interna moderna, al integrar en su estrategia: análisis (encuesta y auditorias de comunicación interna), segmentación de públicos internos y participación de todo el personal incluyendo a directivos, jefaturas y mandos medios.

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

3. **La tendencia es informar a través de canales internos al empleado y tiene futuro. LA EXISTENCIA DE UN RESPONSABLE DE COMUNICACIÓN INTERNA EN GRANDES EMPRESAS DE LA COMUNIDAD DE MADARID (**1993)

   El estudio demuestra que en 1993 la Comunicación Interna en España existe como profesión y responsabilidad. Por tanto, tiene futuro:

   - **La CI existe en grandes empresas**, especialmente en multinacionales
   - **Está en fase de consolidación**
   - **Aún no es plenamente estratégica**

   En la década de los 90 ya se dan elementos que definirán su evolución futura con son: participación, transparencia, liderazgo comunicador e importancia a la cultura corporativa

Anexos

Mapa cronológico de pioneros de la Comunicación Interna en España (1957–1994)

C**uadro resumen cronológico** actualizado con los datos limpios y estructurados que me has pedido:

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

Mapa cronológico de pioneros de la Comunicación Interna en España (1957–1994)

Periodo	Empresa	Hito en Comunicación Interna	Significado histórico
1957	**3M**	Creación de CI al implantarse la empresa en España	Caso pionero: la comunicación nace con la organización
1978	**Roche**	Programa de acogida y cultura corporativa	Introduce dimensión humana en la integración del empleado
1985	**CASA**	Comunicación interna como marketing interno	Primer enfoque estratégico orientado a audiencias
1989	**Renault**	Comunicación en cascada	Comunicación directiva estructurada
1990	**Renfe**	Gabinete de CI con equipo editorial amplio	Consolidación de medios internos

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

1991	**Schweppes**	Comunicación del cambio organizativo	Uso de CI para reducir incertidumbre
1991	**Tabacalera**	Revista interna con negociaciones sindicales	Introducción de transparencia informativa
1992	**Wellcome**	Programa de acogida cultural	Integración del empleado mediante conocimiento corporativo

Conclusión histórica: Entre 1957 y 1990 se produce la transición desde prácticas intuitivas y aisladas hacia departamentos estructurados de Comunicación Interna.

2. Primeras prácticas pioneras de Comunicación Interna

Tipo de práctica	**Empresas**	**Ejemplo**	**Valor que introduce**
Comunicación directa de liderazgo	3M	"Caminando por la empresa"	Cercanía y escucha
Comunicación en cascada	Renault	Reuniones jerárquicas semanales	Coherencia informativa
Medios internos	Renfe, Tabacalera	Revistas corporativas	Cultura organizativa
Participación del empleado	Peugeot	Buzón de sugerencias	Innovación participativa

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

Canales de diálogo	IBM	Programa DÍGALO	Feedback ascendente
Gestión del cambio	Schweppes	Documento explicativo de cambios	Transparencia
Programas de acogida	Roche, Wellcome	Integración del nuevo empleado	Humanización

3. Primeros medios internos corporativos

Los medios internos son fundamentales en la evolución de la CI.

Empresa	**Medio interno**	**Función principal**
Renfe	*Líneas del Tren*	Informar sobre modernización del ferrocarril
Tabacalera	*ECO*	Informar sobre relaciones laborales
Renault	*Renault Informa*	Soporte a reuniones en cascada

Significado histórico

Antes de internet, **las revistas internas eran la columna vertebral de la comunicación organizacional**.

Cumplían funciones que hoy tienen: intranets, newsletters digitales y plataformas colaborativas

4. Antecedentes a la CI responsable

Lo más interesante de tu análisis es que muchas de estas prácticas **anticipan los principios actuales de la comunicación responsable**.

Iniciativas Sobresalientes en la Comunidad de Madrid: estudio cualitativo 1993, Zapata Palacios, Lelia, Madrid, 1994

Empresa	Práctica	Valor de CI responsable
Roche	Flores a la esposa del nuevo empleado	Humanización de la organización
Tabacalera	Información sobre negociaciones sindicales	Transparencia
Schweppes	Explicación de cambios	Honestidad organizativa
IBM	Canal de preguntas a dirección	Diálogo
Peugeot	Buzón de sugerencias	Participación
3M	Directivo que escucha al personal	Liderazgo cercano

Interpretación histórica

Aunque en los años 90 no se hablaba de: ética corporativa, transparencia organizativa y cultura de valores, **muchas de estas prácticas ya contenían esos principios**.