

48

ÁMBITOS REVISTA INTERNACIONAL DE COMUNICACIÓN

**N°48
EDICIÓN PRIMAVERA
2020**

**ISSN: 1139-1979
E-ISSN: 1988-5733**



ÍNDICE

MONOGRAFICOS *MONOGRAPHS*

Presentación Monográfico. Investigación y comunicación en las organizaciones <i>José Luis Rojas Torrijos-Francisco Javier Paniagua Rojano</i>	7-9
Automatizaciones en la gestión de la comunicación en las instituciones públicas <i>Automations in communication management in public institutions</i> <i>Alejandro Álvarez-Nobell, Antonio Castillo-Esparcia, Isabel Ruiz-Mora</i>	10-33
Futbolistas en Instagram: análisis del <i>marketing</i> de influencia realizado por los capitanes de Primera División en España <i>Footballers on Instagram: influence marketing analysis by Spain First Division captains</i> <i>Jesús Segarra-Saavedra, Tatiana Hidalgo-Mari</i>	34-55
Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros <i>Internal communication, commitment and well-being of the workforce: the case of Admiral Seguros</i> <i>Andrea Castro-Martínez, Aimiris Sosa Valcarcel, Emelina Galarza Fernández</i>	56-78
Estrategia y comunicación en redes sociales: Un estudio sobre la influencia del movimiento <i>RealFooding</i> <i>Strategy and communication in social media: A study about the influence of the RealFooding movement</i> <i>Cristina González Oñate, Adela Martínez Sánchez</i>	79-101
Estudio de la presencia digital en MotoGP: Estudio de caso Jorge Lorenzo en Instagram <i>Study of the digital presence in MotoGP: Jorge Lorenzo case study in Instagram</i> <i>Gema Lobillo Mora, Marta Aja Gil</i>	102-122

- El uso del color en la construcción de comunicación eficaz para cartelería.
Estudio de caso: actividades formativas de emprendimiento**
*The use of color in the construction of effective communication for posters.
A case study: training and entrepreneurship activities*
Alberto Luis García García, Clara DePedro-Garabito, Maciej Wysokinski 123-147
- Redes sociales, convergencia y narrativas transmedia en la promoción
de las Islas Canarias**
*Social networks, convergence and transmedia narratives in the promotion of
the Canary Islands*
Noelia Iñesta Fernández, José Sixto García 148-170
- Aproximación al estudio de la estrategia de comunicación de las universidades
andaluzas en LinkedIn**
Approach to the study of the communication strategy of Andalusian universities on LinkedIn
Estefanía Cestino González 171-187
- Evolución de las estrategias de patrocinio en los esports en España: 2013-2021**
Evolution of sponsoring strategies in esports in Spain: 2013-2021
F. J. Cristófol, Álvaro Martínez-Ruiz, Ignacio Román-Navas, Carmen Cristófol-Rodríguez 188-204
- El emplazamiento inverso como estrategia de comunicación corporativa para
HBO: el caso de *True Blood***
The reverse product placement as a corporate communication strategy for HBO: The True Blood case
Víctor Álvarez Rodríguez 205-222
- Análisis del brand placement en *La casa de papel***
Analysis of brand placement in "Money heist"
Araceli Castelló-Martínez 223-245

RESEÑAS REVIEWS

- Necesaria aproximación global a la televisión en Europa**
Necessary global approach to the television in Europe
Cristina Zapatero Flórez 246-249

El conflicto vasco a través de las producciones televisivas

The basque conflict through television productions

Pablo Berdón-Prieto

250-253

Transmutación de la comunicación en la Sociedad Red: retos y oportunidades

Transmutation of communication in network society: challenges and opportunities

Lucia Ballesteros-Aguayo

254-259

Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros

Internal communication, commitment and well-being of the workforce: the case of Admiral Seguros

**Andrea Castro-Martínez, Universidad de Málaga,
Calle de León Tolstoi s/n, 29010, Málaga, España
andreacastro@uma.es | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-2775-625X>**

**Aimiris Sosa Valcarcel, Universidad de Málaga,
Calle de León Tolstoi s/n, 29010, Málaga, España
aimirissosa@uma.es | Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8480-8063>**

**Emelina Galarza Fernández, Universidad de Málaga,
Calle de León Tolstoi s/n, 29010, Málaga, España
meligalarza@uma.es | Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8299-7179>**

DOI: <https://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2020.i48.04>

Resumen

La comunicación y su gestión se han convertido en un factor diferencial que permite a las marcas posicionarse en un mercado altamente competitivo. Así lo demuestra Admiral Seguros, filial española de la aseguradora multinacional Admiral Group PLC, que ha sido reconocida durante varios años por el ranking *Great Place to Work* como una de las mejores empresas para trabajar. Esta investigación analiza la estrategia de comunicación interna de Admiral Seguros, con el objetivo de identificar las

Forma de citar:

Castro-Martínez, A., Sosa Valcarcel, A. & Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación* 48, pp. 56-78. doi: 10.12795/Ambitos.2020.i48.04

herramientas concretas a través de las cuales la organización vehicula su estrategia de comunicación interna, y determinar los mecanismos que emplea para fomentar el bienestar y la felicidad de su plantilla. Se opta por un diseño metodológico de estudio de caso único, cuyo análisis se realiza a partir de información secundaria de la propia empresa y la realización de entrevistas en profundidad a sus responsables de comunicación y de recursos humanos. Los resultados indican que Admiral Seguros desarrolla una estrategia planificada, integrada y organizada de comunicación interna, a la que contribuyen el uso de herramientas digitales como una aplicación que, entre otros elementos, permite a la plantilla expresar su satisfacción a través de iconos. También se realizan acciones en el espacio físico laboral que pretenden mejorar el clima organizacional y fomentar el bienestar general de los empleados, así como sus niveles de felicidad en relación con sus puestos de trabajo. Se concluye que la gestión estratégica de comunicación interna de Admiral Seguros resulta un valor intangible que posibilita un ambiente laboral satisfactorio y un aumento de los niveles de desempeño y productividad de los trabajadores, quienes se sienten más vinculados emocionalmente a la marca.

Abstract

Communication and its management have become a differential factor that allows brands to position themselves in a highly competitive market. This is demonstrated by Admiral Seguros, a Spanish subsidiary of the multinational insurer Admiral Group PLC, which has been recognized for several years by the Great Place to Work ranking as one of the best companies to work. This research analyzes the internal communication strategy of Admiral Seguros, in order to identify the specific tools through which the organization conducts its internal communication strategy, and determines the mechanisms used to promote the well-being and happiness of its staff. A methodological design for a single case study was chosen, the analysis of which is carried out using secondary information from the company itself and in-depth interviews with those responsible for communication and human resources. The results indicate that Admiral Seguros develops a planned, integrated and organized internal communication strategy, to which the use of digital tools such as an application contributes, this along with other elements, allows the staff to express their satisfaction through icons. Actions are also carried out in the physical workplace that aim to improve the organizational climate and promote the general well-being of employees, as well as their happiness levels in relation to their jobs. It is concluded that Admiral Seguros' strategic internal communication management is an intangible value that enables a satisfactory work environment and an increase in the levels of performance and productivity of workers, who feel more emotionally linked to the brand.

Palabras clave: Comunicación, relaciones públicas, bienestar laboral, satisfacción en el trabajo, empresa, Admiral Seguros

Keywords: *Communication, public relations, work well-being, work satisfaction, companies, Admiral Seguros*

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna es un área en desarrollo que se ha visto incrementada durante los últimos años por su integración en la gestión organizacional. Cada vez más, las empresas implementan estrategias enfocadas a sus públicos internos con la pretensión de mejorar la comunicación en el interior de las organizaciones y aumentar la identificación de los empleados con las mismas.

A las herramientas de comunicación interna clásicas se les han ido sumando otras más novedosas que las han ido complementando tanto en el campo *online* como en el *offline*. Por otra parte, es habitual que muchas de las estrategias y técnicas también se sirvan de las nuevas tecnologías para amplificar sus efectos al apoyarse en instrumentos como intranet, blogs, redes sociales o aplicaciones.

Mediante el empleo de estrategias de comunicación interna, las empresas y corporaciones pretenden mejorar el clima organizacional y fomentar a través de distintas acciones el bienestar general de los empleados, así como sus niveles de felicidad y satisfacción en relación con sus puestos de trabajo.

Esta investigación se centra en estudiar la estrategia de comunicación interna de Admiral Seguros en España, entidad que ha sido reconocida durante varios años por el ranking *Great Place to Work* como una de las mejores empresas para trabajar en el país.

1.1. Objetivos y Metodología

Esta investigación se engloba en los estudios que abordan la comunicación interna desde la perspectiva de las relaciones públicas, es decir, de la gestión del sistema de comunicaciones mediante el que una organización mantiene relaciones estables con sus públicos (Xifra, 2005). Este enfoque resulta adecuado ya que la comunicación interna efectiva es un prerequisite para el éxito de las organizaciones (Ruck y Welch, 2012) y constituye la base de su buen funcionamiento. Su gestión contribuye a las relaciones internas positivas y permite una comunicación eficaz entre las distintas jerarquías de una organización (Welch, 2012).

En concreto, el estudio profundiza en los trabajos sobre la relación entre la comunicación interna, la satisfacción y el bienestar laboral. Para llevarlo a cabo, se ha

optado por un diseño metodológico basado en el estudio de caso (Yin, 2003; Stake, 2005), teniendo en cuenta que permite la comprensión de “aquello que se somete a análisis, formando parte de sus objetivos la obtención de nuevas interpretaciones y perspectivas, así como el descubrimiento de nuevas significaciones y visiones antes desapercibidas [...] permite recopilar información por sí misma descriptiva y explicativa” (Wimmer y Dominick, 1996, p.161).

De acuerdo con Neiman y Quaranta “el estudio de caso consiste en el abordaje de lo particular priorizando el caso único, donde la efectividad de la particularización reemplaza la validez de la generalización”. En este tipo de diseño la selección de la unidad de análisis, o el caso, ocurre de manera intencionada “en función de los intereses temáticos y conceptuales y a partir de determinadas condiciones que transforman al caso en un fenómeno único o lo constituyen en una expresión paradigmática de un problema social” (2006, pp.219-220).

La elección de Admiral Seguros como estudio de caso único está determinada por su condición de *Great Place to Work* en el año 2019; específicamente como el cuarto mejor lugar para trabajar en España, el sexto en Europa, y el top 25 a nivel mundial. *Great Place to Work*, consultora estadounidense que comenzó su andadura en España en 2002, certifica a través de distintos indicadores que incluyen la comunicación el índice de confianza de la plantilla y realiza anualmente un ranking (*Great Place to Work*, 2019).

En su propia definición empresarial, Admiral Seguros revela que apuesta por el bienestar y la felicidad de su público interno. Así, tiene como eslogan: “Nuestra cultura se centra en las personas: porque las personas que disfrutan haciendo su trabajo, lo hacen mejor” (Admiral Seguros, 2019); mensaje que resume los valores de igualdad, diversión, bienestar e inclusión social que caracterizan a la compañía.

El objetivo general de esta investigación se centra en estudiar la estrategia de comunicación interna de Admiral Seguros en España. Para lograrlo se marcan como objetivos específicos: identificar las herramientas a través de las cuales Admiral Seguros vehicula su estrategia de comunicación interna y describir los mecanismos que utiliza la empresa para fomentar el bienestar y la felicidad de su plantilla.

Como técnicas de recolección de datos, se utiliza la revisión bibliográfica documental orientada a establecer el marco teórico de referencia y a identificar las herramientas de comunicación interna más relevantes, a partir de la consulta de la página web corporativa y de la documentación facilitada por la propia empresa: presentaciones, correos internos, boletines, revistas, entre otros.

Con el propósito de validar la información recopilada se realizan también entrevistas en profundidad a los responsables de comunicación y recursos humanos de la

compañía: Isabel Arribas, *Head of Employee Experience*; Javier Madrigal, *Digital Training Specialist* y María José Barriga Cano, *Human Value Manager*. A través de esta técnica se determinaron los mecanismos que utiliza Admiral Seguros, tanto para la gestión de la comunicación interna como para el fomento de la felicidad y el bienestar de su plantilla.

Para la realización de las entrevistas se tuvo un primer contacto vía telefónica con Isabel Arribas, a inicios de mayo de 2019, en el que se solicitó la colaboración de la empresa para la ejecución del estudio. Posteriormente se elaboró un cuestionario (tabla 1) que incluyó preguntas generales sobre gestión de la comunicación interna y felicidad en el trabajo en la empresa española, e interrogantes específicas sobre el clima organizacional de Admiral Seguros, la gestión de su comunicación interna, y el fomento de la felicidad o el bienestar de sus trabajadores. El cuestionario fue enviado por correo electrónico el 15 de junio de 2019 y se obtuvo respuesta de cada entrevistado entre los días 20 y 29 de junio del mismo año.

Tabla 1
Cuestionario utilizado en entrevista

Preguntas generales	Sobre gestión de Admiral Seguros
1. ¿Qué valor debe tener la comunicación interna en las empresas?	8. ¿Cómo se trabaja desde el punto de vista organizativo la gestión de la comunicación interna en una empresa como Admiral Seguros? ¿Se emplean las mismas pautas en todos los segmentos y submarcas de negocio?
2. ¿Cuál cree que es la situación actual de la gestión de la comunicación interna en la empresa española comparada con otros mercados?	9. ¿Qué herramientas de comunicación interna se emplean en Admiral? ¿Cómo se implementan cada una de ellas y qué resultados han obtenido?
3. ¿Qué importancia le atribuye a los públicos internos? ¿Cree que pueden influir en la imagen externa de la organización?	10. ¿Las acciones de comunicación interna forman parte de una estrategia planificada y organizada de forma conjunta o se trata de acciones independientes que se activan por separado en cada herramienta?
4. ¿Juega la comunicación interna un papel estratégico en la gestión de una organización? ¿Cuáles son los motivos?	11. ¿Cada cuánto se hace un diagnóstico de la situación de la comunicación interna y el uso de sus herramientas?

5. ¿Cree que la gestión de la comunicación interna está vinculada de alguna manera a la felicidad o bienestar de los trabajadores? ¿Por qué?	12. ¿Cuáles son las características del clima organizacional en su empresa? ¿Realizan algún tipo de medición?
6. ¿Qué beneficios tiene para las empresas el aumento del bienestar o de la felicidad de la plantilla?	13. ¿Con qué presupuesto aproximado cuenta la comunicación interna?
7. ¿Cree que el bienestar y la felicidad de los empleados deben ser gestionados por un departamento concreto? (comunicación, recursos humanos, ambos, otro...)	14. ¿Qué mecanismos (acciones, herramientas, líneas de acción, protocolos...) emplea Admiral para fomentar el bienestar de la plantilla? ¿Cómo se monitorizan? ¿Cuentan con un presupuesto propio?
	15. ¿De qué herramientas de comunicación ascendente disponen los trabajadores y cómo las utilizan?
	16. ¿Se fomentan los canales de comunicación interna informal no controlada por la empresa entre los trabajadores?
	17. ¿Han podido comprobar de alguna forma los niveles de bienestar o de felicidad de la plantilla de Admiral Seguros? ¿Disponen de alguna herramienta de medición?

Fuente: Elaboración propia

2. LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

La comunicación organizacional es un punto clave para la supervivencia de las entidades ya que contribuye a componer y mantener su estructura, de forma que “representa la fuerza que brinda cohesión al grupo de empleados o personal, y otorga la solidez necesaria para existir y subsistir” (Ramos, 1991, p. 20). Y es que, la comunicación y su gestión se han convertido en un factor diferencial que permite a las marcas posicionarse en un mercado altamente competitivo, en el que se ven obligadas

a enfrentar situaciones complejas por lo que, en palabras de Timoteo (1997, p. 254), “las organizaciones han incorporado, en el corazón mismo de la toma de decisiones, el factor comunicación como factor estratégico”.

De este modo, además de la comunicación hacia el exterior de la organización, es comúnmente aceptado el planteamiento de que tanto la comunicación corporativa como la comunicación estratégica poseen una vertiente que abarca la comunicación interna (Apolo, Báez, Pauker, y Pasquel, 2017), y que en términos de Van (2018) se corresponde con la comunicación organizativa, que puede vincularse a las relaciones públicas.

El valor de dicha vertiente se debe a que la comunicación a nivel interno en las organizaciones, cuando es gestionada de manera exitosa, promueve su buen funcionamiento y posibilita el avance a nivel de negocio, ya que es uno de los aspectos en los que se transmite la personalidad de la marca (Bednarik, 2019; Costa, 2018). Es por ello que desde la perspectiva de los *stakeholders* (Freeman y Reed, 1983; Freeman, 1984), los públicos internos de una organización, y en concreto sus trabajadores, son de vital importancia. Según De las Heras, Ruiz y Paniagua (2018, p. 59), “en cualquier organización, el principal *stakeholder* lo conforma el conjunto de sus empleados”, entendidos como grupo de interés o actores que se aglutinan en base a una serie de intereses comunes, aunque también hay que tener presentes a otros actores además de los empleados, como son los representantes sindicales y del comité de empresa (Xifra, 2005).

Así, la perspectiva gerencial de las relaciones públicas (Cutlip, Center y Broom, 2001) y su importancia como función directiva (Grunig y Hunt, 2000; Xifra, 2005) se han asentado en gran medida en las empresas, aunque este posicionamiento no siempre se hace extensivo al interior de la organización, lo que tiene como resultado una descuidada comunicación interna (Piñuel, 1997). En efecto, aún hay muchas entidades que no comparten esta concepción o que subordinan el ámbito de la comunicación interna a otras actividades, como pueden ser los recursos humanos.

Según Del Pozo (1997), se percibe la importancia estratégica y comercial de la comunicación interna en el sentido de que “la participación de los trabajadores en los procesos de comunicación de las empresas contribuye a una mejora de los resultados a largo plazo” (Del Pozo, 1997, p. 153), por lo que la comunicación interna forma parte del plan estratégico empresarial y contribuye a su desarrollo y eficacia.

El papel estratégico de la Comunicación Interna en la gestión de los RRHH radica fundamentalmente en su potencialidad para crear una plataforma de encuentro multidireccional entre todos los grupos de interés en el interior de la empresa, un espacio de diálogo que ayude a dinamizar la información a todos los niveles y procure que los mensajes que se transmitan en su seno fluyan

eficazmente en todos los sentidos y en todas las direcciones. (Berceruelo, 2011, p. 44)

Esto se debe a que la comunicación interna estimula la cooperación y la satisfacción al mantener informados a los miembros del grupo (Ramos, 1991). Del Pozo ya planteaba en el año 2000 la necesidad de generar un cambio de cultura empresarial, donde la comunicación interna integradora se erigiera en una de “las claves de la gestión empresarial de nuestros días” (Del Pozo, 2000, p. 27). Para la autora, la comunicación interna, que produce beneficios intangibles y a largo plazo, está ligada a la cultura empresarial, a los cambios que se producen en ella, “llegando a ser uno de sus factores determinantes” (Del Pozo, 1997, p. 131).

Si la principal función de la comunicación interna es “apoyar estructuralmente el proyecto de la organización” (De las Heras, Ruiz y Paniagua, 2018, p. 60), el objetivo de las relaciones públicas internas es crear corrientes de credibilidad y confianza entre los empleados, a los que se informa de manera prioritaria de los temas importantes de la organización, para dotarlos así de protagonismo en los procesos comunicativos (Barquero, Pérez y Barquero, 2010). Por su parte, Andrade (2005) también plantea que los objetivos del área de comunicación organizacional interna están al servicio del logro de resultados y, en concreto, se desglosan en cinco objetivos específicos: identificación, información, integración, imagen e investigación.

La comunicación interna contribuye a que los empleados no sólo se sientan apreciados y valorados, al mantenerlos informados y asegurar que la organización comparte con ellos “su filosofía, sus valores, su cultura y su estrategia”, sino que también “se sientan partícipes de la cultura corporativa, sean fieles a su organización y compartan el esfuerzo para crecer en mercados tan competitivos y cambiantes como los actuales” (Berceruelo, 2011, p. 33).

Las empresas están insertas en una época de capitalismo reputacional donde la gestión de intangibles afecta tanto a su ámbito exterior como al interior, en el que aspectos como la cultura corporativa o la gestión de la oferta, servicios y conocimientos están relacionados con la comunicación interna (Timoteo, 2013; Timoteo, 2015). En este sentido, la marca o la reputación constituyen para Villafañe (2012) recursos intangibles que contribuyen a diferenciar a una organización del resto:

Los intangibles fidelizan no sólo a los clientes, sino también a los empleados y a otros *stakeholders* de la empresa por su capacidad para generar una cierta empatía y atracción emocional que con frecuencia resulta determinante en las decisiones electivas de esos *stakeholders*, bien ante un acto de consumo o una elección de otra naturaleza. (Villafañe, 2012, p.106)

La confianza también supone otro intangible (Viñarás, 2013) que debe ser gestionado por la comunicación corporativa, ya que está relacionado con la actitud que los públicos puedan desarrollar hacia una marca, en el caso de los trabajadores hacia la organización a la que pertenecen. Su participación en la comunicación, que debe estar gestionada mediante la comunicación interna estratégica, resulta decisiva para los planes de desarrollo de la empresa (Men y Yue, 2019; Aguadero, 2013). A través de la comunicación interna se logran diferentes objetivos respecto a los empleados, como son el aumento de su implicación, una mayor integración o una ampliación del sentimiento de pertenencia (Rodrigues, Cantante, Antonio, Pires y Madeira, 2018), y que, asociada su consecución a la implantación de una cultura organizacional exitosa, hace que esa cultura se presente a su vez vinculada a la felicidad de las personas que integran dicha organización (Álvarez y Muñiz, 2013).

La comunicación interna es el elemento que permite que los públicos internos de una organización participen en el proceso de formalización y de toma de decisiones mediante la información y la participación. Todo ello redundará en la mejora de la comprensión, la motivación y la consecución de objetivos comunes. (Castillo, 2006, p. 194)

Esto posibilita que los trabajadores se conviertan en los mejores embajadores de su marca (Aced, 2013), y que la comunicación interna “no sea reactiva, sino proactiva y contribuya a fortalecer la imagen de la empresa” (De las Heras, Ruiz y Paniagua, 2018, p. 60). Todo lo anterior está relacionado con el planteamiento de Xifra y Lazuela (2009, p. 45) de que “una comunicación interna eficaz es la base del éxito de estrategias de comunicación externa”. Por otra parte, una gestión errónea de la comunicación interna repercutirá en un desgaste del capital humano de la organización, que posiblemente verá mermada su capacidad, tanto por la desmotivación como por la nula capacidad para retener el talento:

Y es que la falta de comunicación genera pérdida de confianza y el no compartir los objetivos comunes implica una devaluación del crecimiento exponencial que, si no se ataca de raíz, acaba dejando a la empresa sin sus mejores profesionales, porque los que primero detectan que serían más felices en otra parte son precisamente los mejor preparados y más productivos, por consiguiente, los que antes encontrarán trabajo en otro lugar. (Berceruelo, 2011, p. 37)

Por su parte, la implicación en el trabajo y la mejora del ambiente laboral repercuten en un aumento de los niveles de desempeño y de la productividad de los trabajadores (Eurofound, 2013), al tiempo que incentiva el talento (Álvarez, 2007), por lo que “la gestión estratégica de la comunicación interna (GECI) se ha transformado en un vector de competitividad fundamental dentro de los nuevos escenarios organizacionales” (Álvarez y Lesta, 2011). En la actualidad en España, según Miquel y Aced (2019), los

equipos dedicados a la comunicación interna están aumentando su peso e independencia dentro de las organizaciones y los profesionales que los dirigen se caracterizan por su alta cualificación.

2.1. Estrategias y herramientas de comunicación interna

El planteamiento estratégico de un proceso de relaciones públicas ya sea externo o interno se desarrolla tras realizar una investigación y diagnósticos previos y una fijación de objetivos, y se basa en establecer el eje de comunicación a emplear en cada uno de los mensajes dirigidos a los diferentes públicos, fijar la elección de soportes y herramientas para transmitirlos, elaborar su calendarización y, por último, poner en práctica su ejecución (Xifra, 2011; Madroñero y Capriotti, 2018).

Así, la comunicación interna debe desarrollar campañas de relaciones públicas internas en base a objetivos, estrategias, herramientas y tácticas específicas, de cuyo diseño deben encargarse los responsables de comunicación interna de la entidad (Rojas, 2012). Esto se debe a que “cualquier organización tiene la necesidad de mantenerse en contacto con sus públicos internos, emitiendo y recibiendo mensajes de manera planificada, para conseguir que estos tengan una imagen positiva de su misión y funcionamiento” (Paniagua, Gómez y Fernández, 2012, p.692).

Es por ello que una comunicación interna eficaz “ha de fomentar un diálogo abierto en toda la organización e impulsar mecanismos de participación. Este enfoque permite que los empleados perciban, racional y emocionalmente, incluso a las compañías más grandes como más cercanas y humanas” (Argenti, 2014, p. 387), de modo que para lograrlo se debe combinar la comunicación mediada por la tecnología con el contacto personal con los directivos y superiores.

Para autores como Vilanova (2016), lo que en la actualidad funciona en comunicación en general y en comunicación interna en particular ya no es la proyección sino la identificación, que se puede facilitar mediante la participación de los empleados en los diferentes procesos.

Hay que transmitir sobre todo valores y emociones, compartir objetivos claros, y la información debe jerarquizarse. Cada vez es más importante invitar a participar, involucrar, escuchar. Esto está llevando a cambios importantes en la comunicación interna, que van desde qué se comunica, a cómo y quién lo hace, y también al replanteamiento de algunas herramientas. (Vilanova, 2016, p.71)

Según Xifra (2011), los empleados de una organización son un público cautivo que se caracteriza habitualmente por ser crítico, independiente y escéptico, por lo que la importancia que se le otorga se debe manifestar de varios modos: difundir en primer lugar la información de manera interna y fijando mecanismos de escucha; informar

sobre sus logros e iniciativas hacia el exterior de la organización; evitar que recaigan en él todas las decisiones estratégicas al usar una comunicación interna de presión; y emplear un tono profesional que muestre respeto y aprecio hacia el colectivo, sin caer en la condescendencia o el paternalismo.

Sin embargo, pese a los intereses comunes que identifican a los trabajadores como *stakeholders*, también se configuran como un grupo heterogéneo, diverso, multifuncional, interconectado y dinámico en el que hay que distinguir subgrupos como los directivos, mandos intermedios, empleados sin personas a su cargo, colaboradores o sindicatos, entre otros, a los que habrá que adaptar los mensajes y canales de comunicación dentro de la empresa (Cuenca y Verazzi, 2018). La perspectiva de entender que los trabajadores deben ser enfocados como clientes internos enlaza con la del marketing interno, que se basa en vender la idea de empresa a los propios trabajadores que la conforman para aumentar su motivación y su productividad, entendiendo que son empleados que no se integran de forma exitosa en organizaciones que no les garanticen un desarrollo que va más allá de lo económico y que afecta a los ámbitos personal y social (Barranco, 1993; Monfort, Villagra y López, 2019). En esta línea, la comunicación interna favorece el compromiso de los empleados al posibilitar las interacciones entre los miembros de una corporación, tanto del mismo nivel como en las relaciones supervisor-empleado, y facilitar las relaciones entre los trabajadores y la organización (Karanges, Johnston, Beatson y Lings, 2015). De este modo, puede cambiar las actitudes y comportamientos de los públicos internos, aumentando su nivel de responsabilidad y compromiso (Bharadwaj, 2014).

Los esfuerzos por crear confianza con los empleados a través de la comunicación interna pueden proporcionar beneficios tanto para los empleados como para la empresa. Los empleados se sienten más comprometidos, construyen la confianza con su supervisor y la empresa, y por lo tanto están más capacitados para construir relaciones con los clientes en nombre de la empresa. Una comunicación interna más eficaz puede mejorar este compromiso. (Mishra, Boynton y Mishra, 2014, p.199)

La implicación de los empleados es de importancia crítica para las organizaciones, que no pueden permitirse que sean improductivos, por lo que se ha de tener en cuenta que cada público de empleados puede requerir una estrategia comunicativa distinta en base a sus necesidades particulares y a su nivel de involucración, que suele ser mayor en trabajadores con poder de decisión o, a nivel general, en organizaciones que no están altamente estructuradas (Grunig y Hunt, 2000).

Son muchos los autores que hacen un repaso por las herramientas de comunicación que se pueden emplear en el ámbito interno de las organizaciones (Castillo, 2006; Brandolini, González y Hopkins, 2009; Bustinduy, 2010; Almansa, 2011; Aljure, 2015; Barquero y Castillo, 2016; Túñez, Costa y Mínguez, 2018), entre las que existen

algunas más tradicionales y otras que han ido apareciendo en el nuevo contexto tecnológico, como las aplicaciones (apps) o la realidad virtual. También se han popularizado otras herramientas (Gallardo, Sánchez, Corchuelo y Guerra, 2010; Ruizalba, Navarro y Jiménez, 2013; Ruizalba, Vallespín y González, 2014; Herrera y Blanco, 2017; Prata y Cordeiro, 2017), como los embajadores de marca, la gamificación, los canales corporativos de radio y televisión, las emisiones en *streaming* o el voluntariado corporativo.

Así, las herramientas y canales de comunicación interna que se pueden emplear en las organizaciones son múltiples y cada marca deberá seleccionar para su uso aquellas que se adapten mejor a sus objetivos, necesidades y públicos. De este modo, las entidades lograrán, a través de la comunicación interna, generar compromiso e implicación en sus trabajadores y fomentar la transformación organizativa (Castro-Martínez y Díaz-Morilla, 2019).

3. RESULTADOS

3.1. Organización, acciones y herramientas de comunicación

Admiral Seguros dispone de un área específica para la gestión de la comunicación interna, la cual se ejecuta desde el departamento de Recursos Humanos o *Employee Experience*. Este departamento cuenta con un total de 12 personas empleadas de las cuales dos - una con titulación de grado y otra de postgrado- tienen una dedicación exclusiva a la comunicación interna. En esta estructura, el área de Comunicación Corporativa y Social Media es una especialización dentro de *Human Value*, que funciona como una herramienta de impacto clave en la cultura de empresa y en la relación con los empleados, sin diferenciar por segmentos ni submarcas.

Las acciones de comunicación interna que lleva a cabo la empresa son planificadas de forma anual, es decir, no se trata de acciones puntuales y esporádicas, si bien se tienen en cuenta las necesidades cotidianas que van surgiendo y que hay que trasladar al público interno a través de los diferentes canales que posee la organización. “La planificación en este campo es un gran aliado para que los objetivos de cada herramienta o canal no se desdibujen” (M.J. Barriga, comunicación personal, 26 de junio de 2019).

La compañía establece un presupuesto anual para comunicación interna de aproximadamente 15 mil euros, dotación que se optimiza para contar con canales y herramientas suficientes (Imagen 1) que permitan alcanzar los fines propuestos. Entre dichas herramientas se encuentran:

- *Admiral Today*, un boletín informativo que se envía por correo electrónico a todos los empleados, o a grupos concretos, si es información más específica

de cada departamento. A través de una lista de distribución la empresa da la bienvenida a los nuevos empleados y a los que se trasladan a otros puestos dentro de la compañía; reconoce la labor de la plantilla en términos de mejor empleado del año, líder carismático, etc.; informa sobre los récords de ventas, las convocatorias a las reuniones anuales de empleados y programas de formación interna; o comunica la existencia de vídeos sobre eventos a los que una parte de la plantilla no haya podido asistir.

- *Kompás*, revista corporativa e interactiva con todas las novedades sobre la compañía, entrevistas a empleados, competiciones de equipos, felicitaciones, agradecimientos, fotos y recuerdos sobre actividades y eventos lúdicos promovidos por la empresa. La publicación, de periodicidad mensual, incluye además información sobre el Club A.E.A (Acciones Espontáneas de Amabilidad), un espacio en el que se realizan reuniones para potenciar la cordialidad de los empleados frente a clientes que se encuentren, por ejemplo, en situaciones de siniestros.
- AAA (All About AS), una reunión mensual para todos los empleados en la que los directores y la CEO explican los resultados obtenidos en el mes anterior. Con el propósito de involucrar a la plantilla en todo el trabajo de la empresa, en estos encuentros se comunican cambios estructurales o proyectos de gran envergadura que estén desarrollando los departamentos.
- *Staff General Meeting*, es la reunión anual de los trabajadores a la que asisten los representantes del grupo a nivel internacional. Se organiza un evento fuera de la empresa y dentro del horario laboral para explicar los resultados anuales de la organización y aquellos que se espera conseguir en el futuro. Es una jornada marcada también por el agradecimiento y el reconocimiento a todo el equipo.
- *PdE y LiderAS*, eventos de comunicación de periodicidad trimestral cuyo objetivo es mantener informados y alineados tanto a managers como a líderes de la compañía sobre proyectos de negocio. Estos encuentros no solo tienen un fin comunicativo, sino que funcionan como espacios formativos en los que se imparten sesiones de *leadership* y *business issues*.
- Boletín *evenAS*, publicación que recoge el testimonio de la plantilla sobre su experiencia respecto a medidas concretas tomadas por la empresa en materia de conciliación laboral e igualdad.

La compañía utiliza también otros boletines temáticos como *Looking4Talent*, *Growth, Development & Success* o *Diversity*, con información semanal de la oferta formativa, voluntariado corporativo, concursos para empleados, etc. Estas herramientas circulan a través *2gether*, la intranet que utiliza Admiral como repositorio donde se sube

contenido de todo tipo: operativas, manuales, formaciones online, recursos, procedimientos, noticias. Al mismo tiempo, *2gether* constituye una herramienta de comunicación ascendente al servicio de los trabajadores, pues les permite realizar peticiones mediante formularios y proponer acciones a *Employee Experience*.

También disponemos de proyectos culturales enfocados a la escucha activa de los empleados, para la correcta planificación y gestión de cara a mejorar el clima en la compañía, impactar positivamente en nuestro *employer branding* y, a largo plazo, conseguir que los clientes nos elijan por nuestra cultura corporativa. Este proyecto se llama *Kimhera* y está puesto en marcha desde hace un año. (M.J. Barriga, comunicación personal, 26 de junio de 2019)



Imagen 1. Acciones de comunicación interna realizadas por Admiral Seguros
 Fuente: Admiral Seguros

Igualmente, la empresa cuenta con una televisión interna que facilita la divulgación de las acciones que emprende. Según Javier Madrigal, “las redes sociales se están convirtiendo en otro de los canales más importantes para fomentar no solo el *employer branding* sino también para afianzar lazos con los empleados a través del sentimiento de pertenencia a un proyecto conjunto” (comunicación personal, 28 de junio de 2019).

Para conocer la efectividad de sus herramientas de comunicación interna, la empresa realiza un diagnóstico anual como parte de la estrategia global trazada. No obstante, el área encargada de esta gestión realiza un seguimiento y diagnóstico continuo, adaptado a las necesidades reales del negocio en cada momento.

3.2. Acciones y herramientas para fomentar el bienestar de la plantilla

En Admiral Seguros la concepción de la comunicación interna está fuertemente ligada a la felicidad y al bienestar en el trabajo, intangibles que según Isabel Arribas, Responsable de Dirección de Personas, Cultura y Comunicación, repercuten en un aumento de la motivación, de la fidelización y de la retención del talento; a una mejora de la productividad, del beneficio empresarial y de la imagen de la compañía ante sus públicos internos; y en la captación de prescriptores y embajadores de la marca

(comunicación personal, 20 de junio de 2019). De acuerdo con su *Human Value Manager*:

Un empleado que no se siente parte importante del negocio, que no ve reflejado el foco del negocio ni se siente reconocido, difícilmente será feliz en esa compañía y su productividad y resultados se verán comprometidos. Y es que ya no basta con conocer las necesidades de su rol. Los perfiles profesionales nos piden más, necesitan saber el impacto de lo que hacen en el negocio, necesitan sentir que son una parte importante y que lo que hacen, en aquello que invierten gran parte de su tiempo, tiene un sentido especial. (M.J. Barriga, comunicación personal, 26 de junio de 2019)

Para el fomento de la felicidad de la plantilla el área de Recursos Humanos dispone de un presupuesto anual de 35 mil euros, que destina a la implementación de diversas acciones de bienestar (Imagen 2); entre ellas:

- programas de reconocimiento: regalos de cheques, viajes, experiencias con la familia.
- *awards*: reconocimientos anuales con consecución de resultados y nominación por parte de los compañeros.
- celebraciones: fiesta de aniversario, fiesta de la primavera, celebración de Navidad y demás festejos en torno a la convivencia entre todos los empleados.
- *MOFA* (Ministry Of Fun Andalú): actividad de diversión mensual organizada por cada área con el soporte de *Employee Experience*.
- *FunMoney/AwayDays*: es un presupuesto específico anual para que cada departamento pueda hacer una actividad conjunta de *team building* fuera de la compañía, por ejemplo: “comer todos juntos en un buen restaurante, ir al spa, al *paintball*, a los *kars*, etc” (J.M. Barriga, comunicación personal, 26 de junio de 2019).
- *Me cambio X ti*: programa en el que dos personas de un departamento intercambian sus roles, con el propósito de conocer de primera mano el día a día de los compañeros, no solo en términos de lo que hacen sino de las emociones y sentimientos que experimentan en sus puestos de trabajo.
- *Admiral Europe Olympics*: olimpiadas europeas deportivas en las que participan equipos conformados por empleados de cada sede.

Preguntamos sobre orgullo, camaradería, desarrollo y bienestar. El objetivo es tener una medición clara y continua del nivel de felicidad, satisfacción y sentimiento de pertenencia de los/as empleados/as en nuestra compañía. Mediante estas encuestas nos ayudamos a mejorar sobre todo en la línea *people centric*, con la creación y optimización de las medidas de conciliación existentes en nuestra compañía. (M.J. Barriga, comunicación personal, 26 de junio de 2019)

Entre estas encuestas destaca la que realiza la consultora externa *Great Place to Work* para la conformación de su ranking anual, del que forma parte Admiral Seguros.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten afirmar que, como asegura Timoteo (1997), la comunicación constituye un factor estratégico en la gestión de las organizaciones, tanto en su ámbito externo como en el interno. Así, la gestión efectiva de la comunicación organizacional aporta cohesión al colectivo de una empresa, contribuye a mantener su estructura y asegura su supervivencia (Ramos, 1991), tal y como ocurre en el caso de Admiral Seguros.

Esta empresa desarrolla una estrategia de comunicación interna caracterizada por la planificación, integración y organización previas, que posibilitan un clima laboral satisfactorio y un aumento de los niveles de desempeño y productividad de su plantilla. Sin embargo, es necesario señalar que la gestión de la comunicación interna en este caso de estudio se realiza bajo la estructura organizativa del área de Recursos Humanos en lugar de estar asociada al departamento de Comunicación, lo que indica que no se concibe como función directiva independiente (Grunig y Hunt, 2000; Xifra, 2005). La estética de sus comunicaciones no resulta convencional –ni en su forma ni en el contenido– sobre todo por la recurrencia a mensajes cercanos, motivadores, con un lenguaje coloquial e inclusivo desde la perspectiva de género, a la usanza de las tendencias más avanzadas de la comunicación digital.

Como señalan Men y Yue (2019) la participación de los trabajadores en la comunicación interna resulta de vital importancia para el desarrollo de los planes de la organización y redundan en mejores resultados empresariales, ya que favorece la cooperación y aumenta la satisfacción de los integrantes del grupo, al tiempo que los hace partícipes de su cultura corporativa y los fideliza.

La gestión adecuada de la comunicación interna que realiza Admiral y su asociación a una implantación de una cultura organizacional exitosa permiten, en la línea que indican Álvarez y Muñiz (2013), que la cultura de la organización se vincule a la felicidad de los públicos internos. Esto se consigue también al involucrar a los empleados en los distintos procesos que se desarrollan en el seno de la organización y que se ejecutan, coincidiendo con la propuesta de autores como Rojas (2012), a

través del desarrollo de distintas campañas de relaciones públicas internas. Así, mediante la planificación de la comunicación interna la organización logra el compromiso e implicación de sus miembros, como sugieren las aportaciones de los estudios realizados por Castro-Martínez y Díaz-Morilla (2019), Karanges et al. (2015), Bharadwaj (2014) y Mishra et al. (2014).

Admiral Seguros realiza además la gestión de intangibles a través de la comunicación interna, tal y como ocurre con la marca y la reputación, definidas por Villafañe (2012) como recursos que ayudan a diferenciar a la propia organización de sus competidores. La planificación en los mensajes emitidos por Admiral hacia sus públicos internos mejora la imagen que tienen de la organización (Paniagua, Gómez y Fernández, 2012) al tiempo que se fomenta su participación mediante la combinación de lo que Argenti (2014) denomina comunicación personal y comunicación mediada por las nuevas tecnologías.

La empresa promueve el desarrollo de acciones y herramientas de comunicación destinadas al público interno, que aparecen intencionalmente interconectadas al servicio de los objetivos estratégicos planteados. Ello facilita la difusión de los mensajes de la organización, a través de canales digitales y físicos, que promueven la conciencia colectiva de forma efectiva, memorable y vinculada emocionalmente a la marca.

Entre los más relevantes se encuentran la realización de entrevistas personalizadas en la revista corporativa, eventos de socialización, la creación de zonas de ocio en sus instalaciones, así como la implementación de programas de formación, de salud y psicoemocionales. Su objetivo es mejorar el clima organizacional, fomentar el bienestar general de los empleados y sus niveles de felicidad en relación con sus puestos de trabajo.

La compañía culmina el ciclo de desarrollo de su comunicación estratégica con la evaluación de resultados. Para ello cuenta con la app *Happy To Lucky* que, entre otros elementos, permite a la plantilla manifestar su encanto o desencanto con cualquier acción emprendida por la organización, agradecer, aportar ideas o reportar alguna situación que considere mejorable. La toma en consideración de la opinión de los trabajadores de forma sistemática, estructural y protocolizada no solo resulta innovadora y auténtica, sino que constituye un valor intangible fundamental, que permite a Admiral Seguros diferenciarse en el entorno empresarial competitivo actual.

La gestión estratégica de la comunicación que realiza la compañía resulta exitosa, en tanto promueve su funcionamiento de forma eficiente, aporta beneficios y, en consecuencia, transmite la personalidad de la marca. Dicho éxito se deriva de la implantación de una cultura organizacional centrada en la participación de los empleados en los procesos fundamentales que desarrolla la empresa, lo cual tributa al

aumento de la motivación, el salario emocional y la retención del talento. Y es que invertir en un clima laboral feliz de profesionales capaces y competentes repercute no solo en la imagen interna y externa de la empresa, sino también en su productividad o cuenta de resultados.

Se constata por tanto que el papel estratégico de la comunicación interna radica en la gestión oportuna de intangibles como la confianza y la implicación de los públicos con sus marcas, a través de acciones y herramientas concretas que dinamicen el diálogo abierto y el intercambio de mensajes en todas las direcciones.

Si bien esta investigación describe el conjunto de las acciones y herramientas que desarrolla Admiral Seguros como parte de la gestión de su comunicación interna y el fomento del bienestar de su plantilla, se reconoce que como estudio de caso único los resultados obtenidos no son generalizables a la práctica común del sector empresarial. Al mismo tiempo, este estudio es consciente de las limitaciones que supone el trabajo con fuentes secundarias aportadas por la propia compañía, así como no disponer de un instrumento de medición *ad hoc* que permita constatar los niveles de satisfacción y confianza laboral en la empresa analizada, aun cuando dichas métricas están respaldadas por la certificación de *Great Place to Work*.

No obstante, es válido destacar que la temática abordada por este trabajo puede resultar de interés no sólo en el ámbito académico –para el desarrollo de futuras líneas de investigación sobre la gestión de intangibles como una cuestión estructural en la cultura de las organizaciones, y sobre el modo en que la comunicación interna puede contribuir al bienestar y la felicidad de los empleados–, sino también en el sector profesional, donde la retención del talento y la fidelización de las plantillas se conforman como un objetivo común tanto para los departamentos de Comunicación como para los de Recursos Humanos.

Referencias

- Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0. Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Barcelona: Editorial UOC.
- Admiral Seguros (2019). Hablar, escuchar, inspirar. Recuperado de <https://bit.ly/35D1lhz>
- Aguadero, F. (2013). *Relaciones públicas y comunicación un enfoque estratégico*. México: LID Editorial Mexicana.
- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación. Método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Barcelona: Editorial UOC.
- Almansa, A. (2011). *Del gabinete de prensa al gabinete de comunicación: la dirección de comunicación en la actualidad*. Zamora: Comunicación Social.
- Álvarez, J. (2007). Comunicación Interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y Palabra*, 56, 1-8. Recuperado de <https://bit.ly/35DZpL8>

- Álvarez, A. & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 11-30. Recuperado de <https://bit.ly/2S8iFwo>
- Álvarez, A. & Muñiz, J. A. (2013). Felicidad y desarrollo de la Cultura en las organizaciones, un enfoque psicosocial. *Revista de comunicación*, 12, 7-31. Recuperado de <https://bit.ly/2MbB6wt>
- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. La Coruña: Netbiblo.
- Apolo, D., Báez, V., Pauker, L. & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521-539. doi: 10.4185/RLCS-2017-1177.
- Argenti, P.A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*. Madrid: LID editorial.
- Barquero, J. D. & Castillo, A. (2016). *Marco teórico y práctico de las relaciones públicas*. Barcelona: Editorial ESERP.
- Barquero, J. D., Pérez, R. & Barquero, M. (2010). *Dirección estratégica de relaciones públicas*. Barcelona: Profit editorial.
- Barranco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos, del marketing interno a la planificación*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Bednarik, J. (2019). Change of paradigm in personnel strategy - corporate social responsibility and internal communication. *Communication Today*, 10(2), 42-58. Recuperado de <https://bit.ly/34IIPcg>
- Berceruelo, B. (2011). *Comunicación interna en la empresa. Claves y desafíos*, Vizcaya: AEDIPE
- Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(2), 183-192. doi: 10.1177/2277975214542059
- Brandolini, A., González, M. & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: Editorial DIRCOM.
- Bustínduy, I. (2010). *La comunicación interna en las organizaciones 2.0*. Barcelona: Editorial UOC.
- Castillo, A. (2006). Las relaciones públicas internas como factor de gestión empresarial. *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 34, 193-208. Recuperado de <https://bit.ly/2SaG1RN>
- Castro-Martínez, A. & Díaz-Morilla, P. (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*, 28(5), 1-13. doi: 10.3145/epi.2019.sep.18
- Costa, J. (2018). Creación de la Imagen Corporativa. El Paradigma del Siglo XXI. *Razón y Palabra*, enero-marzo, 22(1), 356-373. Recuperado de <https://bit.ly/2PAoLE3>

- Cuenca, J. & Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Barcelona: Editorial UOC.
- Cutlip, S. M., Center, A. H. & Broom, G. M. (2001). *Relaciones públicas eficaces*. Barcelona: Gestión 2000.
- De las Heras, C., Ruiz, I. & Paniagua, F. J. (2018). *Gestión de la comunicación en las instituciones*. Madrid: Pearson.
- Del Pozo, M. (1997). *Cultura empresarial y comunicación interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua.
- Del Pozo, M.T. (2000). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra: Ediciones Universidad de Navarra-EUNSA.
- Eurofound. (2013). *Quinta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo-2010*. EWCS. Eurofound. doi: 10.2806/34660.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California management review*, 25(3), 88-106. Recuperado de <https://bit.ly/2tyWxB3>
- Gallardo, D., Sánchez, M. I., Corchuelo, M. B. & Guerra, A. (2010). Diagnóstico del voluntariado corporativo en la empresa española. *Revista de Estudios Empresariales*, 2(2), 54-80. Recuperado de <https://bit.ly/2Z3sjSp>
- Grunig, J. E. & Hunt, T. (2000). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Herrera, J. S. & Blanco, T. P. (2017). *Nuevas tendencias en comunicación estratégica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Karanges, E., Johnston, K., Beatson, A. & Lings, I. (2015). The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study. *Public relations review*, 41(1), 129-131. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.12.003
- Madroñero, G. & Capriotti, P. (2018). La etapa de la Estrategia de Comunicación en el proceso de planificación de la comunicación y las relaciones públicas. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 8(16), 171-186. doi: 10.5783/RIRP-16-2018-10-171-186
- Men, R. & Yue, A. (2019). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and impact on employee supportive behaviors. *Public Relations Review*, 45(3), 163-174. doi: 10.1016/j.pubrev.2019.03.001
- Miquel, S. & Aced, C. (2019). Perfil de los responsables de comunicación interna en España. *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*, 6(11), 99-118. Recuperado de <https://bit.ly/36V6wyl>
- Mishra, K., Boynton, L. & Mishra, A. (2014). Driving Employee Engagement: The Expanded Role of Internal Communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183–202. doi: 10.1177/2329488414525399
- Monfort, A., Villagra, N. & López, B. (2019). Exploring stakeholders' dialogue and corporate social responsibility (CSR) on Twitter. *El profesional de la información*, 28(5), 1-15. doi: 10.3145/epi.2019.sep.13

- Neiman, G. & Quaranta, G. (2006). Los estudios de caso en la investigación sociológica. En I. Vasilachis (Ed.), *Estrategias de investigación cualitativa* (pp. 213-234). Barcelona: Ediciones Gedisa.
- Paniagua, F. J., Gómez, B. J. & Fernández, M. (2012). La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 18, 691-701. doi: 10.5209/rev_ESMP.2012.v18.40948
- Piñuel, J. L. (1997). *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Prata, N. & Cordeiro, H. (2017). Brand radio: La segmentación personalizada como modelo de negocio. *Revista de la Asociación Española De Investigación de la Comunicación*, 4(7), 77-85. Recuperado de <https://bit.ly/35JFI4I>
- Ramos, C.G. (1991). *La comunicación: un punto de vista organizacional*. México: Trillas.
- Rodrigues, A.P., Cantante, A., Antonio, P., Pires, C. & Madeira, R. (2018). Employees' Perceptions of Internal Communication Processes and Communication Satisfaction in a Northern Portuguese Higher Education Institution. *International Journal of Marketing Communication and New Media*, 6(10), 96-121. Recuperado de <https://bit.ly/2S6TABW>
- Rojas, O. I. (2012). *Relaciones públicas. La eficacia de la influencia*. Madrid: ESIC Editorial.
- Ruizalba, J. L., Navarro, F. & Jiménez, S. (2013). Gamificación como estrategia de marketing interno. *Intangible capital*, 9(4), 1113-1144. Recuperado de <https://bit.ly/34yxomV>
- Ruizalba, J., Vallespín, M. & González, J. (2014) El voluntariado corporativo y sus efectos sobre la satisfacción laboral y el compromiso en empresas familiares de Andalucía. *Revista de Empresa Familiar* 4(1), 45-58. Recuperado de <https://bit.ly/2EACTXC>
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public relations review*, 38(2), 294-302. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.016
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (pp. 443-466). Thousand Oaks: Sage.
- Timoteo, J. (1997). Gestión de la comunicación en las organizaciones consolidadas, *Historia y comunicación social*, 2, 251-258. Recuperado de <https://bit.ly/38QPHXD>
- Timoteo, J. (2013). *El manejo de la comunicación organizacional: Espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Timoteo, J. (2015). *Los intangibles en el valor de las empresas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Túñez, M., Costa, C. & Mínguez, M. I. (2018). Avances y retos de la gestión de la comunicación en el siglo XXI. Procesos, necesidades y carencias en el ámbito institucional. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 24(1), 921-940. doi: 10.5209/ESMP.59987
- Van, C. (2018). Tres formas importantes de comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, 22(1_100), 144-150. Recuperado de <https://bit.ly/38UBPf6>
- Vilanova, N. (2016). *Micropoderes. Comunicación interna para empresas con futuro*. Barcelona: Plataforma Editorial.

- Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação E Sociedade*, 8, 101-113. doi: 10.17231/comsoc.8(2005).1185
- Viñarás, M. (2013). Estrategias de comunicación para generar confianza, *Comunicación y hombre: revista interdisciplinar de ciencias de la comunicación y humanidades*, 9, 59-73. Recuperado de <https://bit.ly/35Fi5dj>
- Welch, M. (2012). Appropriateness and acceptability: Employee perspectives of internal communication. *Public Relations Review*, 38(2), 246-254. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.017
- Wimmer, R. D. & Dominick, J. R. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sus métodos*. Barcelona: Bosch.
- Xifra, J. (2005). *Planificación estratégica de relaciones públicas*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Xifra, J. (2011). *Manual de relaciones públicas e institucionales*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Xifra, J. & Lalueza, F. (2009). *Casos de relaciones públicas y comunicación corporativa*. Madrid: Pearsons.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.