

VI Edición de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna



McDonald's, ArcelorMittal, Santander, EPM, Repsol, Orange, Deutsche Bank y Bankinter han sido las empresas ganadoras de la VI Edición de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna. Estos galardones, creados por el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa, iniciativa promovida por Inforpress, IE Business School y Capital Humano, destacan las mejores prácticas y estrategias en materia de Comunicación Interna en diversas materias.

El Cuadro de Honor de empresas y proyectos ganadores ha sido el siguiente:

Campaña de Comunicación Interna: McDonald's, con "Desayunos McDonald's despierta tu sonrisa".

Plan estratégico de comunicación personal "en cascada": Arcelormittal, con "Sistema Arcelormittal de información en cascada".

Estrategia de Comunicación Interna para la Gestión del Cambio: Grupo Santander, con "Santander ideas".

Experiencia en Comunicación Interna de Empresas en Latinoamérica: EPM, con "Boletín telefónico de EPM".

Plataforma y soporte online para la gestión eficaz de la Comunicación Interna: Repsol, con "Cartelería digital en Repsol", y **Orange**, con "Estilo Orange".

Mejor publicación OFFLINE para la Comunicación Interna: DESIERTA.

Mejor práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la RSE: Deutsche Bank, con "Diversidad en Deutsche".

Estrategia global de Social Media y Entornos Digitales en Comunicación Interna: Bankinter, con "Intranet social: Transformación de canales 2.0"

En esta ocasión el jurado estuvo compuesto por: **Custodia Cabanas, Directora Ejecutiva de RR.HH. IE Business School; Asunción Soriano, CEO de Inforpress;** José Antonio Carazo, Director de Capital Humano; Jorge Díez-Ticio, Director de Recursos Humanos de DKV; M^a Luisa Benlloch, Responsable de Comunicación Interna de Novartis; Clara Velásquez, Responsable de Comunicación Interna de Ikea; Silvia Lázaro, Directora de Comunicación Interna de Ferrovial; y Gemma Amorós, Técnico de RR.HH. de GAES Centros Auditivos..

MCDONALD'S SISTEMAS DE ESPAÑA, INC

CATEGORÍA: Campaña de Comunicación Interna

Sector de actividad: Restauración

Número de empleados: 22.000 personas.

Web: www.mcdonalds.es

PROYECTO

Título: Desayunos McDonald's. Despierta tu Sonrisa.

Periodo de ejecución del proyecto: Inicio en enero de 2013, lanzamiento en febrero de 2014.

Ámbito de actuación del proyecto: Nacional.

Número de destinatarios del proyecto: 22.000 personas.

Equipos/Departamentos implicados: Operaciones, Compras, Calidad, Marketing, Desarrollo (Construcción y Equipo).

Resumen: Para adaptarse al día a día de los consumidores no hay mejor manera que adaptarse a su rutina diaria en momentos claves en los que estar presentes. Con "Desayunos" la idea es dirigirse a esos consumidores que desayunan fuera de casa, pasando a formar parte de su vida y ofreciendo una experiencia muy satisfactoria, para fidelizarlos y conseguir que a diario empiecen su día con McDonald's. Pero más allá del producto están las personas. Son los empleados los protagonistas que hacen posible despertar la sonrisa de los consumidores, los que hacen de McDonald's una gran experiencia. Ellos son los mejores embajadores para conseguir despertar sonrisas en los clientes.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

SITUACIÓN DE PARTIDA:

La principal ambición de la compañía era llegar a representar en un periodo de 5 años un 6% de las

ventas. Pero esta cifra, a priori muy agresiva, debía conseguirse como un proyecto por el que apostarían todos los implicados: desde el Plan de Marketing, con un programa consistente que implicara el conocimiento absoluto cada uno de los que forman McDonald's (oficinas y restaurantes) de todos los productos de la >

- > casa, hasta los desayunos, me diante el uso efectivo de la Comunicación Interna.

La visión y experiencia en Comunicación Interna era hasta entonces limitada pero se quería aprovechar un gran lanzamiento como los “Desayunos McDonalds. Despierta tu sonrisa” para involucrar desde el Comité de Dirección y los equipos de consultoría hasta los franquiciados y empleados de los restaurantes, los protagonistas verdaderos protagonistas que ponen rostro a la compañía.

McDonalds perseguía una nueva experiencia para el consumidor que convenciera y que generara al mismo tiempo una imagen de marca cercana al público y se reflejara en ventas adicionales. Esto era imposible realizarlo sin los grandes embajadores de marca, que son todos los empleados.

Era la primera vez que se lanzaba un proyecto de marketing de semejante envergadura y con la firme intención de que fuera diferente, que tuviese el apoyo incondicional de los empleados, pasando de ser un proyecto más de marketing a ser un proyecto de la compañía, con la involucración de todos sus integrantes. Una forma de hacer equipo, aunar fuerzas hacía un mismo objetivo, acercando la forma de ser de la compañía, informando y haciendo partícipes a los empleados de las acciones de la compañía de primerísima mano y en absoluta primicia.

OBJETIVOS:

- Ser la marca favorita de desayunos para sus empleados.
- Que ellos sean los grandes embajadores.
- Proporcionarles un momento de diversión y orgullo de pertenencia al ver el resultado.
- Darles todas las herramientas de formación necesarias para la puesta en marcha, de una forma novedosa “e-learning” con videos tutoriales.
- Involucrar a sus familias y amistades con un efecto “llamada”, compartiendo primero con ellos los grandes hitos del lanzamiento.

ESTRATEGIA:

Si para los más jóvenes las cafeterías tradicionales no son una opción y buscan una alternativa “más cool” donde poder ser ellos mismos, para los empleados de la compañía las formas habituales de comunicación ya no son capaces de llamar su atención, no vale una guía de

campaña al uso, si no que se deben utilizar herramientas que les movilicen. Se puso en marcha un efecto llamada y corriente en el que todos estaban involucrados. El Comité de Dirección, junto con todos los integrantes del proyecto, bailaron con todos. El objetivo era bailar el mismo día y a la misma hora.

Se hicieron videos tutoriales y miles de “llamadas” desde el espacio www.ourlounge.es, el principal canal de Comunicación Interna. Hubo *breakfast shows* en los restaurantes con los empleados que serían embajadores de los desayunos de cara al lanzamiento y se alentó la comunicación dentro del Restaurante para animar a conocer el proyecto. Se llevaron a cabo acciones “teaser” en las oficinas, mensajes mañaneros invitando descubrir los nuevos productos y la experiencia de los “Desayuneros McDonald’s”. Pero, sin duda, la acción más novedosa fue el impresionante y divertido lanzamiento del *flashmob*, todos bailando el mismo día y a la misma hora.

“Se recogieron más de 100 videos de restaurantes, como muestra de los más de 21.000 empleados que bailaron juntos, dentro de los restaurantes, en la plaza de las pequeñas ciudades, en estaciones de tren y aeropuertos”. También se consiguió que algunos clientes se unieran a los empleados y franquiciados en los flashmob. Incluso parte del Comité de Dirección bailó y se conectó desde Estados Unidos. Por no hablar de los numerosos videos de empleados que se han compartido como mejores prácticas de Comunicación Interna en muchos países de Europa.

RESULTADOS:

Evaluación: Para la compañía, y sin tener experiencia previa, ha sido todo un éxito de aceptación, movimiento de comentarios en *ourlounge* y llamadas de compromiso y agradecimiento.

Esta campaña ha fomentado el espíritu de equipo y unidad de la empresa. Y, por supuesto, ha sido un hito para el despegue del canal de Comunicación Interna con los empleados, *ourlounge.es*, que nació en noviembre del pasado 2012 y que, gracias a la campaña “Desayunos”, ha crecido muy notablemente en visitas, ayudando a que muchos empleados descubran el canal y otros se habitúen más a su uso, convirtiéndolo en referente para la comunicación con la compañía. Las facilidades del canal también han hecho posible este tipo de comunicación más directa, ágil y cercana con todos los empleados.

ARCELORMITTAL ESPAÑA

CATEGORÍA: Plan Estratégico de Comunicación "en cascada"

Sector de actividad: Minería y Metales.

Número de empleados: 9.400 personas.

Web: spain.arcelormittal.com

PROYECTO

Título: Sistema ArcelorMittal de información en cascada.

Periodo de ejecución del proyecto: De junio de 2013 a la actualidad.

Ámbito de actuación del proyecto: España.

Número de destinatarios del proyecto: 9.400 personas.

Equipos/Departamentos implicados: Comités de Dirección de las plantas y Comunicación Interna.

Resumen: Desde 2007 muchos son los retos de Comunicación Interna que ArcelorMittal ha afrontado, ya que la información es un elemento clave para la motivación de sus 245.000 empleados. En 2013 ArcelorMittal ha diseñado un sistema de comunicación en cascada para garantizar que los mensajes corporativos llegaran a todos los empleados. En ArcelorMittal España se ha implementado y reforzado este sistema, y la satisfacción de la plantilla ha quedado patente.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

SITUACIÓN DE PARTIDA:

A raíz del análisis realizado en 2013 por los principales agentes de la comunicación interna en ArcelorMittal se detectaron una serie de carencias en el sistema de comunicación interna de la Compañía. Una de ellas, la falta de información, tenía un impacto directo en la baja motivación del personal.

OBJETIVOS:

- Estandarizar y regularizar el proceso de comunicación.
- Organizar la información de acuerdo con la estructura organizativa.
- Definir y atribuir los roles dentro del proceso.
- Crear un sistema de auditoría del sistema.
- Anuncio de la iniciativa por parte de la Dirección General.
- Formar a los actores involucrados.
- Realizar el seguimiento de los KPI.

ESTRATEGIA:

Diseño de una guía detallada del sistema de información en cascada que la Alta Dirección comparte con la línea de mando, definición de un objetivo o KPI global y seguimiento de los resultados de la auditoría del proceso. ArcelorMittal España contempla la formación en materia de Comunicación a los agentes implicados, la mayor adecuación de la información a comunicar y el registro de los coloquios.

PRINCIPALES ACCIONES:

De cara a potenciar la motivación de los empleados, se ha diseñado un proceso que garantiza la eficiente y puntual entrega de información estructurada a todos los empleados y un sistema de auditoría. Por su parte, ArcelorMittal España busca desarrollar las dotes de comunicación de su línea de mando, generar un contenido más estructurado en forma de Kit mensual de Comunicación y sistematizar las sesiones informativas.

RESULTADOS:

a. Evaluación: Los resultados de la Encuesta de Clima de 2013, así como los resultados de la auditoría del propio sistema de información, ponen en evidencia el impacto positivo del nuevo proceso de comunicación en cascada. Las acciones complementarias iniciadas por ArcelorMittal España contribuyen a que tanto líderes como operadores estén aún más motivados en su contribución al éxito de la Compañía.

b. Medición: La Encuesta de Clima es un cuestionario bianual liderado por Recursos Humanos. En 2013 se registraron notables mejoras en los resultados de las preguntas a los empleados sobre el grado de información sobre objetivos y prioridades y sobre los resultados y gestión económica de la empresa.

Por otro lado, los KPI que miden el éxito del proceso de información revelan que la eficiencia media del sistema de información en cascada, desde su lanzamiento a mediados de 2013, es del 80% en el caso de España, y del 76% en el caso de ArcelorMittal a nivel mundial. >

GRUPO SANTANDER

CATEGORÍA: Estrategia de Comunicación Interna para la gestión del cambio

Sector de actividad: Banca.

Número de empleados: 183.000 personas.

Web: www.bancosantander.com.

PROYECTO

Título: Santander Ideas.

Periodo de ejecución del Proyecto: Desde enero de 2014 hasta la actualidad.

Ámbito de Actuación del Proyecto: Todo Grupo Santander. (183.000 empleados).

Equipos/Departamentos implicados: Comité de Dirección del Grupo, División Corporativa de Banca Comercial, División Corporativa de Recursos Humanos, Organización y Costes, División Corporativa de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios, Resto de Divisiones (todas representadas en el grupo de expertos), Equipos de Banca Comercial, Recursos Humanos y Comunicación de todos los países del Grupo.

Resumen: Santander Ideas es más que una red social de intercambio de ideas, es la punta de lanza de una transformación cultural cuyo objetivo es convertir, a una empresa con más de 150 años de historia y 183.000 profesionales en el mundo, en el mejor banco para los clientes y sus profesionales. Con el apoyo, liderazgo e impulso del consejero delegado del Banco, Santander Ideas apuesta por generar una cultura que aproveche más y mejor la ventaja que ofrece ser un grupo tan grande y tan diverso, fomente la colaboración entre los profesionales de todos países, genere una actitud de innovación y mejora continua de procesos, donde las personas se sientan parte importante de un todo y, en definitiva, todo esto lo note el cliente.



> DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

SITUACIÓN DE PARTIDA:

La llegada del actual consejero delegado, Javier Marín, en abril de 2013, marca el inicio de una nueva etapa de crecimiento. Marín apuesta por una evolución cultural con dos objetivos muy claros: convertir Santander en el mejor banco de clientes del mundo y también en el mejor banco para sus profesionales. Conseguir estos ambiciosos objetivos pasa por crear, con los clientes y profesionales, relaciones estables y duraderas, basadas en la confianza.

Ser el mejor banco de clientes se logra con clientes satisfechos, vinculados y orgullosos de ser parte del Santander; y ser la mejor empresa para trabajar significa tener un equipo humano comprometido, motivado, innovador y colaborativo, donde se aproveche el talento individual y colectivo y las buenas prácticas de los cerca de 183.000 profesionales del Grupo. Son muchas las iniciativas que Grupo Santander ha puesto en marcha desde entonces, entre otras, el Consejero Delegado encarga a las Divisiones de Comunicación y Recursos Humanos la puesta en marcha de una plataforma que permita e impulse el intercambio de ideas y opiniones entre los empleados del Grupo.

Así nació, a comienzos de 2014, Santander Ideas, la primera red social interna de Grupo Santander centrada en la innovación participativa que:

- Impulsa una cultura de trabajo donde la **escucha** y la **innovación** son los elementos diferenciales.
- Promueve la **participación** de los profesionales en retos comunes, lo que genera un mayor compromiso de éstos con el Banco.
- Facilita el **co-working** y el **intercambio** cultural y entre las distintas áreas y países.

- Genera canales de **comunicación “bottom-up”** y abre las puertas para que cualquiera opine y vote las iniciativas que le parezcan.
- Hace **emerger talento** escondido.
- Además, es una manera de **tomar el pulso** de la compañía.

Santander Ideas se basa en dos aspectos fundamentales: su vocación corporativa, ya que los profesionales de todos los países en los que el Grupo opera tienen “su espacio” dentro de esta red social; y la implicación directa del consejero delegado y de la alta dirección.

OBJETIVOS:

Se plantearon de inicio 5 objetivos para Santander Ideas. En principio los objetivos no tuvieron una dimensión cuantitativa debido a no disponer de antecedentes previos de herramientas similares dentro del grupo, aunque sí son muchos los indicadores que existen para medir su éxito:

1. **Participación de los empleados en un proyecto corporativo.** Medido por el número de usuarios de la plataforma y el nivel de actividad de la misma (visualizaciones, votos y comentarios).
2. **Generación de ideas y contribución a una cultura de innovación y mejora continua.** Medido por el número bruto de ideas, el número de ideas por usuario y el número de proyectos nuevos que surjan a raíz de esta iniciativa.
3. **Puesta en marcha de planes de implantación.** Ideas seleccionadas para ser implantadas en las diferentes geografías.
4. **Fomentar la integración de países y su visión grupo.** Este objetivo es más complicado de medir, algunos indicadores son el porcentaje de empleados que participan en los diferentes países y las ideas que aportan por geografías.

5. **Contribuir a la transformación cultural para tener una mayor cercanía con el cliente.** Número de ideas, comentarios y referencias recogidas sobre clientes, oferta comercial y canales de distribución.

ESTRATEGIA:

Santander Ideas es mucho más que una red social, es un proyecto integral de escucha activa a los empleados y de colaboración entre ellos. Se basa en cuatro ámbitos clave:

1. **Governance.** El Consejero Delegado, Javier Marín, es el principal promotor de Santander Ideas. Ha estado personalmente involucrado en todos los ámbitos del proyecto. Santander Ideas se organiza por retos, preguntas con un sentido estratégico para la organización, sobre un tema general o concreto, que ordena y centra las ideas. Las ideas se organizan en categorías, definidas según el modelo de negocio de Santander. Hay diez categorías definidas. Cada categoría tiene asignado un experto, directivo de alto nivel con visión corporativa grupo y capacidad de implantación de proyectos globales. Él y su equipo gestionan diariamente las ideas, seleccionando las que a su juicio son las mejores. Tras la selección, se reúne el Comité de Expertos, formado por los expertos de todas las categorías, el sponsor y las áreas impulsoras del proyecto. El proceso se cierra en el Comité de Dirección de Grupo Santander, que decide sobre su implantación.
2. **Herramienta.** Santander Ideas se presenta en una plataforma *online* con un *look and feel* muy similar al de las redes sociales. Es accesible desde todo tipo de dispositivos (ordenador, móvil, Tablet). Está disponible en los idiomas oficiales del Grupo y los usuarios pueden exponer sus ideas en el que se sientan más cómodos. Cuenta además con mecanismos de dinamización que animan a los empleados a seguir participando de la plataforma.
3. **Plan de Comunicación.** Para poner en marcha este proyecto, se desarrolló un Plan de Comunicación Integral. En primer lugar, se desarrolló una línea de comunicación y de diseño claramente definida e identificable. Se creó la marca Santander Ideas, con un logo y unos elementos estéticos reconocibles y diferenciadores para el usuario. En la fase de mantenimiento se definió como objetivo principal fomentar la participación, y la generación de ideas, así como dar máxima transparencia al proceso. Comunicación Interna corporativa sigue de cerca las acciones de comunicación de los equipos en los países, apoyándoles en sus medios locales. Todos los profesionales del Grupo pueden consultar el repositorio de ideas publicado en Santander Ideas. Este repositorio permite ver, también, el estado de implantación de cada una de las ideas seleccionadas.

Por último, existe un protocolo de comunicaciones establecido para contestar y agradecer las aportaciones de todos los participantes en Santander Ideas.

4. **Reconocimiento.** Las mejores ideas, los equipos que logren implantarlas y las personas que más participen en Santander Ideas tendrán unos reconocimientos especiales, que van desde cartas y mensajes personalizados del Consejero Delegado hasta la participación en equipos de implantación de las ideas.

RESULTADOS:

Evaluación. La evaluación del lanzamiento de Santander Ideas y los resultados obtenidos del primer reto es muy positiva. Esta afirmación la podemos hacer tangible desde varios puntos de vista:

- **La acogida por parte de los empleados** (excelescentes datos de participación).
- **La involucración de los países del grupo** (los “country heads” y los distintos Departamentos de Comunicación y Recursos Humanos se han volcado tanto en la difusión y participación).
- **El esfuerzo de coordinación y alineación de las divisiones centrales.**

Para hacer las mediciones durante las primeras 7 semanas de vida de la plataforma se utilizaron, entre otros, los siguientes indicadores por cada uno de los objetivos:

1. **Participación de los empleados en un proyecto corporativo.** 682.388 páginas visitadas, 77.620 visitas, 9 páginas de media por cada visita, 7 minutos de media de permanencia, más de 12.000 usuarios inscritos.
2. **Generación de ideas y contribución a una cultura de innovación y mejora continua.** 4.168 ideas, 0,3 ideas por usuario.
3. **Puesta en marcha de planes de implantación.** Se han seleccionado 98 ideas para su implantación que tienen 560 ideas vinculadas, 242 proyectos de nuevas implantaciones en países, 5 países con más de 25 ideas para implantar.
4. **Fomentar la integración de países y su visión grupo.** De las 11 geografías principales 3 tienen una participación de más del 10% de los empleados (España cerca del 20%), 10 países con más de 100 ideas aportadas, el área de Corporativo tiene más de un 33% de plantilla registrada.
5. **Contribuir a la transformación cultural hacia una mayor cercanía con el cliente.** La palabra cliente se menciona 8.990 veces, el 47% de las ideas generadas estaban englobadas en categorías puras de cliente. ➤

EPM

CATEGORÍA: Prácticas de Comunicación Interna en Empresas Latinoamericanas

Sector de actividad: Servicios públicos domiciliarios

Número de empleados: 6.500 en el mercado regional.

País: Colombia.

Web: www.epm.com.co.

PROYECTO

Título: Boletín Telefónico de EPM

Periodo de ejecución del proyecto: Desde 2009. Proyecto en ejecución.

Ámbito de actuación del proyecto: Comunicación interna corporativa.

Número de destinatarios del proyecto: 232 trabajadores operativos.

Equipos/Departamentos implicados: Trabajadores de EPM sin acceso a la red corporativa de datos.

Resumen: Noticiero vía teléfono en tiempo real, implementado por la Gerencia Comunicación Corporativa de EPM, como una solución para los trabajadores que por su ubicación en sedes remotas y por carecer de acceso a la red corporativa de datos, desconocían gran parte de los sucesos más importantes de la empresa y de sus dependencias. Inicialmente, el boletín se hacía a través de teléfonos fijos en puestos de trabajo, actualmente una gran parte de los funcionarios lo reciben a través de su teléfono móvil.



> DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

SITUACIÓN DE PARTIDA:

Antes de la creación del noticiero, los trabajadores debían pasarse información entre ellos mismos, mediante llamadas en cadena. Gracias a esta estrategia tienen un noticiero semanal que los actualiza.

OBJETIVOS:

Implementar un medio de comunicación que permita entregar información corporativa a un grupo de funcionarios de EPM que trabajan en diferentes regiones del departamento de Antioquia y que tienen acceso limitado a la red corporativa de datos

ESTRATEGIA:

Responde al indicador del Cuadro de Mando Integral (CMI) del Grupo EPM: Fortalecer la comunicación y las relaciones con los grupos de interés internos

PRINCIPALES ACCIONES:

Cada semana se llama a los trabajadores desde un “contact center” y se les da la información redactada previamente por un profesional en comunicación. Los trabajadores pueden estar en Medellín o en las municipalidades del Departamento de Antioquia, en Colombia. El Boletín Telefónico está compuesto aproximadamente por 6 noticias. La duración aproximada de cada llamada es de 5 minutos.

Se le da oportunidad al funcionario de que sugiera temas para los próximos boletines y que dé su opinión sobre el medio o llame a un teléfono para ampliar información. Se les informa quién es el encargado o contacto en la empresa y se les entrega el número telefónico, por si tienen alguna duda o recomendación.

Los principales temas del Boletín Telefónico son mensajes de la Gerencia General y de la alta dirección de la organización, noticias de Desarrollo Humano, noticias de los negocios y de las dependencias en donde laboran los destinatarios del medio, campañas institucionales, convocatorias deportivas, beneficios para los funcionarios y sus familias, tips de ahorro y calidad de vida.

RESULTADOS:

Evaluación: En el año 2010 se hizo una investigación sobre este medio de comunicación y cada año se actualiza con una encuesta estructurada. Al indagar sobre la pertinencia, oportunidad, estructura, relevancia y nivel de aporte, la calificación es bastante buena; el 100% de los encuestados lo consideran la única fuente de información respecto al acontecer empresarial, el 95% considera excelente el conocimiento que proporciona sobre la empresa y el 95% lo considera muy pertinente, 90% de los encuestados destaca la utilidad del contenido para su trabajo y utilización de beneficios de la empresa. Lo anterior, permite concluir que es un medio que suple las necesidades comunicacionales de un grupo de trabajadores sin acceso a los medios digitales, tan en boga actualmente

ORANGE

CATEGORÍA: Plataforma online para la Gestión de la Comunicación Interna

Sector de actividad: Telecomunicaciones

Número de empleados: 4.018 personas.

Web: <http://www.orange.es/>

PROYECTO

Título: Estilo Orange

Período de ejecución del proyecto: Desde junio de 2013 hasta mayo de 2014.

Ámbito de actuación del proyecto: Nacional.

Número de destinatarios del proyecto: todos los empleados.

Equipos/Departamentos implicados: Empresas, Ventas y Distribución, Operaciones, Experiencia de Cliente, Secretaría General y Recursos Humanos.

Resumen: El estilo Orange es la forma que tiene la empresa de relacionarse con los clientes. Todos comparten 4 ejes: 1) Somos naturales y cercanos, 2) Hacemos la vida más fácil, 3) Nos implicamos y 4) Siempre más. Dependiendo del tipo de contacto que tengamos con el cliente, definimos unos comportamientos para cada eje. En tiendas y call center ya está implantado y con resultados visibles: los clientes identifican su estilo. Ahora, tiene que llegar al resto de empleados para trasladar una imagen unificada: Orange es una empresa orientada al cliente.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

SITUACIÓN DE PARTIDA:

Todos los empleados de Orange están en contacto clientes ¿podrían transmitir el mismo estilo que la primera línea (agentes y comerciales)? En Orange creemos que sí.

Además, se detectó la necesidad de concienciar de la importancia y la utilidad que tiene el contacto con clientes en la mejora de su experiencia y en los resultados de la empresa.

OBJETIVOS:

- Orientar e involucrar a la empresa en la satisfacción de cliente.
- Estimular comportamientos que favorezcan y faciliten el acercamiento entre empleados y clientes.
- Fomentar la participación y el compromiso de los empleados con la mejora de la experiencia de cliente.
- Crear hábito, despertar interés en el contacto con clientes y primera línea.

ESTRATEGIA:

- **Destacar cuatro comportamientos** del estilo, uno para cada eje: escuchar al cliente, acompañarle, estar actualizado y recomendar los productos y servicios.
- **Asociar una actividad a cada comportamiento:**
 - **Experiencias en primera línea** (escucha llamadas de clientes, visita una tienda o un cliente pyme).

- **“Mi historia”** (acompaña un cliente y con su experiencia, creamos una divertida viñeta que podemos compartir con él).
- **Quizz “estoy al día”** (encuesta sobre actualidad).
- **Recomienda Orange** (identificamos las recomendaciones de los empleados, con ayuda para recomendar y asistencia, en caso de incidencia).

- **Recogierlas en el pasaporte “Estilo Orange”:** **web multidispositivo**, sencilla, amigable e intuitiva que recoge los comentarios, sugerencias e impresiones resultantes del contacto con el cliente y la primera línea. El área de Experiencia de Cliente recibe y analiza este feedback para emprender acciones de mejora.
- **Y reconocer con los Premios Estilo Orange:** cada área elige al candidato que mejor ejemplifica el estilo por su actitud, compromiso y orientación al cliente.

PRINCIPALES ACCIONES:

- **Un estilo creado por empleados:** los embajadores de cultura Orange identificaron y definieron los comportamientos del estilo.
- **Una herramienta para practicar el Estilo Orange.** Tras definir el estilo se buscó la forma de implantarlo: el pasaporte. Se la presentamos a los Embajadores en un evento que contó con la participación del Consejero Delegado.
- **Semana del Estilo:** se facilitó el material a los Embajadores y ellos se encargaron de convocar y comunicar en cascada el estilo al resto de empleados en sesiones presenciales.

>

- > **Fuerte campaña de Comunicación Interna** (adueñamientos, newsletter, mercha dising, Intranet...).
- Medición, seguimiento y reporte** de pasaportes a Embajadores para emprender acciones de animación y movilización.

RESULTADOS:

a. Evaluación: Los empleados han entendido la importancia y la utilidad del Estilo. Se sienten ilusionados con el proyecto y con la posibilidad de participar activamente en un objetivo (mejorar la experiencia de cliente) que tiene tanto peso en los resultados de la empresa. El Estilo ha reforzado la cohesión y el orgullo, ha acercado a los empleados a la primera línea

y ha incorporado al cliente en su día, movilizándoles y haciéndoles partícipes de su satisfacción.

b. Medición: En la semana del lanzamiento 90 Embajadores (de 100) asistieron a la sesión de “inducción” del Estilo. Se celebraron 15 sesiones de presentación en 9 provincias y más de 800 empleados asistieron a las sesiones presenciales impartidas por los Embajadores. El 88% salió satisfecho e ilusionado y el 60% consideró que era sencillo. La valoración de la utilidad del pasaporte fue de 4’03 sobre 5. Una semana después del lanzamiento ya se completaron los primeros pasaportes. Quince días después se habían registrado más de 450 accesos al pasaporte y se habían realizado más de 500 actividades (200 experiencias en primera línea, 100 recomendaciones, casi 200 quizz y 100 historias de clientes).

REPSOL

CATEGORÍA: Plataforma online para la Gestión de la Comunicación Interna

Sector de actividad: Energía.

Número de empleados: 24.214 personas.

Web: www.repsol.com

PROYECTO

Título: Cartelería digital en Repsol.

Periodo de ejecución del proyecto: Desde julio de 2012 hasta la actualidad.

Ámbito de actuación del proyecto: España (Madrid y Puertollano), Noruega y pruebas en países de Latinoamérica.

Número de destinatarios del proyecto: 7.000 personas aproximadamente.

Equipos/Departamentos implicados: Comunicación Interna; Compras y Contrataciones; Tecnología de la Información, Gestión Patrimonial y áreas/negocios.

Resumen: El proyecto de cartelería digital en Repsol nace vinculado al traslado a nuestra nueva sede corporativa, Campus. El proceso de implantación se inició en 2011. Por la multiculturalidad de la compañía, el proyecto se segmentó en dos canales, uno con contenidos en castellano y otro con contenidos en inglés. En mayo de 2012, con los primeros traslados, comenzaron las primeras emisiones, con contenidos para ayudar a la mudanza. A partir del mes de septiembre, con la llegada masiva del resto de empleados, la parrilla se fue adaptando de forma semanal debido a la gran cantidad de avisos, servicios y normas de la nueva sede corporativa. Esta primera fase se cerró en diciembre de 2013 con la petición de nuevas licencias y pantallas para los accesos a través del aparcamiento de Campus. Actualmente hay 64 pantallas y se trabaja en la instalación de un videowall en la recepción, que tendrá un nuevo canal y contenidos propios.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

SITUACIÓN DE PARTIDA:

Desde los inicios del proyecto fue muy importante clarificar conceptos como “cartelería digital” y “televisión corporativa”. La organización se ha decantado por el primer concepto: la utilización de pantallas conectadas a través de una red informática y gestionada por un software (gestión de contenidos). Como ventaja competitiva del canal permite la transmisión del mensaje adecuado, segmentando los públicos en el momento y lugar oportuno.

En el momento de la implantación de la cartelería digital la empresa se encontraba en un momento de cambios

en los que el sector energético se estaba reinventando. Vivía un momento de transformación que estaba dando como resultado el paso de una “una empresa tradicional” a una “empresa abierta”. Por tanto, este nuevo soporte surgió dentro de un escenario global en el que las reglas del juego en la organización estaban cambiando hacia una evolución de la cultura de la compañía.

El soporte de cartelería digital se plantea en la compañía como un canal único que permite un triple objetivo: impactar, segmentar y medir. Impactar, porque es un soporte innovador con un formato dinámico y novedoso; permite segmentar de una manera distinta en los propios centros de trabajo; por franjas horarias, contenidos según perfiles; etc.; y nos permite conocer a nuestra audiencia.

OBJETIVOS:

Dentro de la estrategia de Comunicación Interna, la cartelería digital permite abordar estos tres objetivos:

1. Informar a los públicos internos sobre la compañía, incluyendo elementos de actualidad.
2. Sensibilizar a los empleados sobre los valores de la compañía, poniendo de manifiesto el elemento emocional.
3. Poner en valor la dimensión de Repsol como buen lugar para trabajar.

ESTRATEGIA:

Estos objetivos se han abordado utilizando la cartelería digital en toda su dimensión:

- Los contenidos responden a las líneas corporativas de comunicación interna.
- Equilibrio entre contenidos globales (que aparecen todas las cartelerías) y locales (vinculados a un único centro de trabajo).
- Sinergias con otros soportes de comunicación interna (RSS con intranet, soporte para campañas internas...).

Se ha abordado la estrategia centrada desde el punto de vista de generación de contenidos y respondiendo a la finalidad apuntada de informar; sensibilizar sobre la cultura Repsol y poner en valor la dimensión como empleador.

PRINCIPALES ACCIONES:

El proyecto de cartelería digital se abordó en dos fases, un piloto en nueva sede corporativa, Campus (julio 2012-enero 2013) y la instalación en el resto de centros: Puertollano (último semestre de 2012), Tres Cantos (noviembre 2013), Centro Superior de Formación (enero 2014) y Centro de Tecnología Repsol (enero 2014).

En la definición del proceso de trabajo se identificaron tres ámbitos de trabajo en las que las sinergias eran fundamentales y aún lo son:

1. **Infraestructura.** identificación de proveedores y posibles sinergias en la instalación técnica de la plataforma. Dicho trabajo con los proveedores más técnicos fue coordinado por el área interna de Sistemas de Información.
2. **Gestión.** Ámbito dedicado a la gestión del soporte en el que intervienen áreas como Comunicación Interna y referentes de cada centro.

3. **Contenidos.** Área responsable Comunicación Interna en coordinación con fuentes de contenido interna.

RESULTADOS:

Medición: En verano de 2013 se realizó una encuesta sobre cartelería digital a un grupo diverso de empleados de Campus, representantes de distintos negocios y edificios de la sede corporativa. Entre las principales conclusiones destaca el hecho de que la cartelería es el segundo canal de comunicación interna en importancia para el empleado de Repsol después de la intranet, que el 63,26% de los encuestados indican que ampliaban la información mostrada en cartelería en otros medios, que los encuestados destacan como ventaja de la cartelería la inmediatez de la información y la comodidad (no tener que dedicar un tiempo expreso para estar informado) y que el 36,36% de los encuestados utilizarían el móvil para acceder de inmediato a información ampliada en cartelería.

La conclusión de la encuesta es que la cartelería digital Repsol permite cubrir ubicaciones a donde el resto de soportes no llegan (vendings, lugares de paso). Además, la valoración como soporte de comunicación de la cartelería es óptima, pues la inmensa mayoría de encuestados la utilizan para informarse y además dan una muy buena valoración de funcionamiento y de los contenidos expuestos.

La principal lección aprendida de la puesta en marcha de este soporte es que la cartelería digital necesita de un proceso de estabilización previo antes de poder hablar de un soporte plenamente integrado. Las pruebas pilotos ayudan a poder identificar barreras. La complejidad técnica que tiene el soporte inicialmente invita a que la implantación sea progresiva. Por otra parte, es esencial la coordinación de proyecto con un área responsable y en la que estén todas las partes intervinientes en el proceso: gestión patrimonial y sistemas. Otro elemento es contar con un proveedor experto en este ámbito. En el caso de España, de momento, es un soporte muy novedoso, aunque cada vez se da más su implantación, pero hace dos años el espectro nacional de proveedores era muy limitado.

PRINCIPALES MEJORAS:

- Estudiar la inclusión de códigos QR para ofrecer información ampliada de manera inmediata al empleado.
- Se detectó una necesidad de mejora en las traducciones al inglés en el canal inglés (edificio azul), recogiendo comentarios abiertos durante la encuesta.
- A nivel técnico, mejorar el funcionamiento de las pantallas de las cafeterías aunque tienen una puntuación de 7.83 sobre 10.

>

DEUTSCHE BANK ESPAÑA

CATEGORÍA: Prácticas de Comunicación Interna en el ámbito de la Responsabilidad Social

Sector de actividad: Banca.

Número de empleados: 2.700 personas.

Web: www.db.com/spain

PROYECTO

Título: Diversidad en Deutsche.

Periodo de ejecución del proyecto: Se incluyen las acciones de 2013 pero desde 2004 se realizan actividades de diversidad.

Ámbito de actuación del proyecto: Nacional.

Número de destinatarios del proyecto: Todos los empleados de España.

Equipos/Departamentos implicados: Diversidad e Inclusión y Comunicación .

Resumen: La inclusión de la diversidad y el respeto a las personas es una de las máximas de Deutsche Bank en el mundo y en España. Los diferentes puntos de vista enriquecen las soluciones y generan las mejores ideas para los clientes, crean un mejor ambiente laboral y fomentan la mejora en los resultados empresariales. La creación de un ambiente que permita valorar la diversidad y, por tanto que las personas desarrollen su máximo potencial, es una de las prioridades de la comunicación interna en el banco.



> DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

SITUACIÓN DE PARTIDA:

Deutsche Bank España creó un Departamento de Diversidad en el año 2004. Son muchas las actividades que se han hecho para concienciar a los empleados y fomentar un ambiente de inclusión.

OBJETIVOS:

Conseguir un ambiente de inclusión y respeto a la diversidad. Fomentar la igualdad de oportunidades de las diferentes personas que componen la organización con prioridad en diversidad de género y generacional. Hacer de la diversidad un objetivo de negocio

ESTRATEGIA:

Para posicionar la importancia de la diversidad entre los directivos y los empleados, se han delimitado mensajes clave a transmitir y se incluyen en diferentes momentos a lo largo del año. La involucración de los principales directivos de la organización es fundamental para conseguir los objetivos planteados. Se ha buscado una comunicación tanto vertical como horizontal.

PRINCIPALES ACCIONES:

- **Semana de la Diversidad.** En total se organizaron 17 actividades (15 de ellas lideradas por los responsables del banco) en las que participaron más de 560

personas, así como un concurso de retos con el lema “diversos e iguales” en el que participaron 80 parejas. Se realizó un cuadro por la diversidad, que pintaron los propios empleados.

- **Día Internacional de la Mujer.** Concurso solidario en el que participaron cerca de 500 empleados. De una lista de 12 mujeres con un papel destacado en 2012, se pidió a los empleados que votaran la más relevante. Por cada voto emitido Deutsche Bank hizo una donación a Fundación ARED, entidad que trabaja para lograr la inserción laboral de mujeres en situación de exclusión.
- **Visa Familia DB.** A raíz del programa Female Sponsorship Process se elaboró, con la colaboración de las tres participantes del programa, un producto financiero que ofrece servicios orientados a facilitar la vida de las familias y ayudar en la conciliación personal y profesional.
- **Concurso Fotográfico Deutsche Bank 2013: ¡las diferencias que nos hacen iguales!** Las fotografías ganadoras se utilizaron en el calendario que el banco distribuye entre sus empleados, sus clientes y otros públicos de interés.
- **Creación del grupo de mujeres enRed.** Comunicación horizontal a través de la red social del banco myDB para fomentar el networking y la integración de las mujeres.

RESULTADOS:

Evaluación: Impacto en la totalidad de la plantilla. Involucración del Comité Ejecutivo del banco. Creación de Comités de Diversidad por divisiones. Más de 340 mujeres en enRed y desarrollo de indicadores del Plan de Igualdad.

BANKINTER

CATEGORÍA: Estrategia Global de Social Media y Entornos Digitales en Comunicación Interna.

Sector de actividad: Banca.

Número de empleados: 4.088 personas.

Web: www.bankinter.com

PROYECTO

Título: Intranet Social: Transformación de canales 2.0

Periodo de ejecución del proyecto: Desde noviembre de 2012.

Ámbito de actuación del proyecto: Interno.

Número de destinatarios del proyecto: Toda la plantilla.

Equipos/Departamentos implicados: Comunicación Interna, Experiencia Digital, Nuevos Canales, Operaciones, Seguros, Red Comercial, Gestión de Personas

Resumen: Se ha abordado la transformación de los distintos canales de comunicación interna del banco con un doble objetivo estratégico: unificarlos en una sola plataforma de contenidos personalizable y que esa plataforma integre todas las funcionalidades sociales como herramientas reales de trabajo para los empleados, promoviendo la participación, la transparencia y la productividad. El resultado ha sido la creación de una Intranet Social donde los atributos 2.0 no son un fin en sí mismos, sino elementos de participación útiles para el trabajo cotidiano de los empleados. Un proyecto con inicio, pero sin fin, en "beta" constante.



DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA

SITUACIÓN DE PARTIDA:

En Bankinter ha existido una cultura de la Comunicación Interna muy desarrollada desde hace décadas, hasta el punto de que las herramientas ya estaban amortizadas. Teníamos que mejorar en métricas y funcionalidades sociales. Eso sí, como ventaja de partida Bankinter tiene una cultura de participación y transparencia fomentada desde hace 20 años.

OBJETIVOS:

- Conseguir un único entorno de relación de los empleados con el banco.
- Dotar de funcionalidades sociales a ese entorno como herramientas de productividad.
- Dotar de un carácter principalmente de negocio al nuevo entorno.
- Fomentar la transparencia, la participación y la colaboración como valores de trabajo del banco.

ESTRATEGIA:

El proyecto se planteó de forma gradual, para que no supusiera una ruptura cultural y no requiriera de grandes procesos de formación añadidos. De esta forma se llevó a cabo en varias etapas:

- Transformación de las noticias corporativas en un blog corporativo
- Creación y lanzamiento de los blogs de expertos
- Creación gradual de los foros en el nuevo entorno
- Lanzamiento del conjunto del nuevo entorno

Haciéndolo de esta forma, para cuando se lanzó el nuevo entorno el conjunto de la organización estaba ya habituada a las distintas herramientas y a las funcionalidades socia-

les. El lanzamiento del nuevo entorno se apoyó con un reportaje especial en Com.unica (revista digital interna), integrada en la nueva plataforma.

RESULTADOS:

El resultado es una nueva Intranet Social como único punto de relación de los empleados con su entorno profesional. El punto de entrada a esta intranet social es una "home" con tres zonas diferenciadas:

- **Zona de noticias corporativas:** se muestran de forma jerarquizada la información del blog corporativo.
- **Zona de usuario:** blogs de expertos, foros más leídos y una zona personalizada para cada usuario con la última publicación de los grupos a los que se ha unido.
- **Zona comercial:** herramientas del banco y enlaces directos a los foros de los principales productos y campañas del banco.

Además, cuenta con un sistema de suscripciones de tres niveles que permite a los empleados estar informados de lo que realmente les interesa y no recibir información que no necesitan. Estas suscripciones vienen predeterminadas por la posición de cada empleado. Ahora bien, en cualquier momento un empleado puede suscribirse o darse de baja de lo que quiera.

La nueva intranet social está en funcionamiento desde enero de 2014 a pleno rendimiento y las cifras de utilización son muy satisfactorias:

- 900.000 páginas vistas al mes.
- 3.800 usuarios únicos al día (el 92% de la plantilla).
- 500 usuarios activos al día.
- 35 foros con más de 8.000 páginas vistas al día (hasta 750 a un solo foro).
- El blog corporativo ha tenido hasta 6.000 páginas vistas en una sola noticia. ■