

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES JURÍDICAS Y DE LA
COMUNICACIÓN



Universidad de Valladolid



GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS
CURSO 2024-2025

**LA GESTIÓN E IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN
INTERNA: CASO DE #BBVAENCASA**

Trabajo de disertación

CLARA BARRERO SANTOS

Tutor académico: Daniel Muñoz Sastre

SEGOVIA, julio de 2025

INDICE:

1. Introducción	3
1.1 Justificación	3
1.2 Explicación del tema de estudio.....	5
1.3. Objetivos.....	6
1.4. Metodología	6
2. La comunicación interna	8
2.1. Introducción a la comunicación interna.....	8
2.2. Definición	9
2.3. Partes de la comunicación	11
2.4. Tipos de comunicación interna	13
2.5. ¿Qué es la Gestión de la Comunicación interna en una organización?	14
2.6. Conceptualización.....	15
2.7. Evolución del estudio de la comunicación interna.....	16
2.8. Casos exitosos de comunicación interna	19
3. La comunicación interna en BBVA.....	23
3.1. El BBVA: historia y características	23
3.3. El departamento de comunicación interna del BBVA	27
3.2. El caso #BBVAenCasa	29
4. Conclusiones	33
5. Referencias bibliográficas	36

1. Introducción

En la actualidad existe una gran cantidad de multinacionales y empresas que trabajan por conseguir unos objetivos. Pero no solo la facturación, la mano de obra o los recursos son los principales componentes para que funcione de manera correcta, sino que el trato que existe hacia el cliente y hacia los trabajadores lo es también.

La comunicación interna es uno de los pilares que hace que las empresas u organizaciones continúen con su trabajo y que, en ocasiones, no se llega a percibir de esta manera. La comunicación interna es aquel componente que no se conoce y que muchas veces se queda en el olvido, pero que su explotación hace que este lleve a la organización a un punto más álgido del que tiene. En muchas ocasiones un rumor o un problema, aunque sea de lo más pequeño, puede perjudicar a la empresa, creando que esta fracase o no acabe llegando a buen puerto. En esos momentos, la comunicación interna tiene un papel fundamental para solventarlo y para crear, o impedir, que esos problemas o rumores se ensanchen demasiado.

En el presente trabajo de investigación desarrollaremos todo lo relacionado con el concepto de comunicación interna y ver como afirma Trelles (2000) “mejora la interrelación entre sus miembros y el público externo y así apremiar el funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad” (Trelles, 2000) y ejemplificándolo con el ejemplo del caso #BBVAenCasa.

1.1 Justificación

La justificación del trabajo es analizar cómo es la gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Para ello, previamente estudiaremos de qué trata la gestión de la comunicación interna y de su importancia en el desarrollo y crecimiento de una organización.

Una buena comunicación interna crea un ambiente laboral óptimo, haciendo así que las funciones y funcionamiento de la organización mejoren, tal y como se expone en el artículo del blog de Zenvia (Cardozo, 2021). En este también adjuntan, al igual que en

una encuesta realizada por ellos, cómo el 70 % de los empleados ven sus empresas desde una perspectiva óptima cuando las funciones de la comunicación interna se llevan correctamente (Cardozo, 2021). Grandes multinacionales como Apple o Google son algunas de las marcas que destacan por su labor en la comunicación interna con sus empleados y destacan por ello. Han sido ejemplos que seguir, aunque no tomando al pie de la letra sus directrices, pero sí que un buen funcionamiento interno da sus frutos (Nivelat, 2020).

Para ello, la línea de investigación se centrará en el grupo BBVA. Esta entidad, con el paso del tiempo, ha ido creciendo y evolucionando, y actualmente se encuentra en segunda posición, con más activos en el territorio español (Merino, 15 junio de 2025).

Esta elección hacia dicho grupo bancario se debe, al reconocimiento que tuvo la empresa durante el Covid-19, ya que, además, fue galardonada como la Mejor Práctica de Comunicación Interna en el contexto de la pandemia. Esta oleada fue uno de los momentos más críticos que se han vivido en el planeta en las últimas décadas y además, que pilló por sorpresa a la multitud y con ello, el trabajo que realizaban día a día las empresas. Podríamos decir que se paralizó el mundo en esos meses y, por tanto, las distintas corporaciones tenían que salir adelante, aunque la situación lo impidiese.

La empresa BBVA en este caso fue una de las que, en el caso de poder comunicarse con sus empleados, creó un portal donde poder hablar con ellos. Y un punto importante es que se mantenían comunicados con la toma de decisiones, que la corporación, realizaba en todo momento. Además de que la plataforma contenía entretenimiento, acciones colaborativas e incluso un *site* interno donde compartir ideas y consejos para desarrollar el trabajo desde casa.

El trabajo se centra, en una acción de comunicación interna a nivel estatal, es decir, en España. Es verdad que tras la pandemia muchas cosas llegaron para quedarse, y parte de lo que realizó BBVA con este proyecto así ha sido. Por tanto, vamos a desarrollar un estudio de análisis sobre la entidad para descubrir más sobre ella y, sobre todo, cómo trabaja.

1.2 Explicación del tema de estudio

El estudio que vamos a realizar se centra en el funcionamiento y la importancia de la comunicación interna dentro de las organizaciones. Para ello, vamos a fijarnos en la referencia que nos muestra Graverán, que afirma lo siguiente:

Es un término que salía a la luz a mediados del siglo pasado en la década de los sesenta y que comienza a confeccionar su base teórica dentro de las ciencias empresariales y sociales. De esta manera, los términos han ido evolucionando y nombrados como organizacional o institucional (Graverán, 2017, p. 297).

Con esto, el autor nos da una visión de que la base teórica de la comunicación interna ha existido siempre, pero que esta ha tenido otros nombres. Por tanto, hay que analizar cuál ha sido su evolución y proceso en el tiempo para así comprenderla mejor. En cambio, para poder explicar mejor cuál es la importancia de la comunicación interna, vamos a utilizar las palabras del autor, Trelles, que en su artículo *Comunicación Organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba* afirma:

La comunicación es tan importante debido a que centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las distintas y complejas variables que forman en su conjunto los procesos comunicativos en las instituciones. Por consiguiente, el conjunto de ello busca mejorar la interrelación entre sus miembros y el público externo y así apremiar el funcionamiento de la empresa o institución, y al fortalecimiento de su identidad (Trelles, 2000, p. 296).

Es inevitable ver cómo el núcleo del funcionamiento de la mayoría de las empresas u organizaciones es la comunicación en general, refiriéndonos a esos procesos comunicativos para el día a día de las corporaciones y, por tanto, desembocando todo en la comunicación interna.

1.3. Objetivos

Dentro de nuestro estudio y trabajo sobre la comunicación interna vamos a tener una serie de objetivos generales y otro de objetivos específicos:

A) Generales:

- Conocer qué es la comunicación interna, importancia y su evolución.
- Conocer la historia del BBVA y su programa #BBVAenCasa.

B) Específicos:

- Averiguar cuáles son las distintas herramientas que utiliza la comunicación interna.
- Investigar cómo se gestiona una crisis o evitarla a través de la comunicación interna.
- Explicar cómo abordaron la situación del Covid-19 en su comunicación.
- Examinar cuáles son los métodos de la comunicación interna que se desempeña dentro de la compañía BBVA.
- Explicar cómo se encuentra actualmente la empresa BBVA dentro de su Comunicación Interna.

1.4. Metodología

El estudio de la comunicación interna lo desarrollaremos principalmente en la investigación del término, sus funciones y un ejemplo de cómo un buen uso de ella puede conseguir que a una empresa se le premie por ello.

Por consiguiente, comenzaremos a investigar qué es el concepto de la comunicación interna a través de los distintos artículos y autores que durante los siglos pasados han estado investigando sobre ello. Desarrollaremos todo el material en dos bloques: revisión de la bibliografía y bases teóricas de la comunicación corporativa y análisis del proyecto de #BBVAenCasa.

Tabla 1.1: Fases de investigación

FASE	ÁMBITO	TAREAS
1	Estado de la cuestión	Planteamiento de objetivos
		Revisión de bases teóricas
2	Análisis de la comunicación interna	Revisión de bases teóricas
		Realización de objetivos hallados
3	Investigación de caso BBVA	Investigación de la historia del BBVA
		Análisis de los Premios OCI
4	Etapa conclusiva	Propuesta de conclusiones

2. La comunicación interna

2.1. Introducción a la comunicación interna

Previamente, antes de definir lo que es la comunicación interna, debemos saber que es la comunicación. Según la Real Academia Española (RAE, 2025) la comunicación es:

1. Acción y efecto de comunicar o comunicarse.
2. Trato, correspondencia entre dos o más personas.
3. Transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Por tanto, la comunicación, en su base, lo que busca es que haya una conexión entre ambas partes, se emita un mensaje y este sea recibido y comprendido, por el receptor para llegar a un objetivo común. La comunicación interna la podríamos definir como el motor de una empresa, es decir, aquello que lo propulsa. Esto se debe a que una buena comunicación siempre va acompañada de buenos frutos. Es una herramienta ineludible para que dentro de una organización se llegue a los cauces de competitividad, productividad y desembocando, por tanto, en un éxito empresarial.

Debido a que la comunicación interna es, aquella pieza fundamental para que dentro de una organización se consiga ese éxito empresarial, vamos a examinarla a fondo. La comunicación organizacional por Trelles Rodríguez sería:

Sistema coordinado cuyo objetivo es la armonización de los intereses de la institución con los de sus públicos a fin de facilitar la consecución de sus objetivos específicos y a través de ellos contribuir al bienestar social y al desarrollo nacional, integrando objetivos comunes de áreas como la publicidad, el marketing, las relaciones públicas, la comunicación interna y externa en función de la imagen corporativa. (Trelles Rodríguez, 2001 p. 299)

La conciliación de todos los intereses que tenga la organización acaba desembocando en unos objetivos específicos y estos pueden ser de distintas áreas, como la publicidad o el marketing, pero que todos ellos acaban teniendo una relación con la comunicación. Dicha comunicación tiene que ser, tanto interna como externa, esto se debe a que en una

organización hay que mantener nuestro interior (empleados, recursos, proveedores, etc.) y nuestro exterior (clientes o clientes potenciales) de manera óptima.

Por tanto, la comunicación es uno de los pilares fundamentales para una buena organización de una entidad o asociación.

2.2. Definición

Una de las mejores definiciones para el término viene de la mano de Trelles Rodríguez.

La comunicación interna es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios. Se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. (Trelles Rodríguez, 2001)

Otra de las definiciones que encontramos es la que presenta el libro *Comunicación interna* de Brandolini y González Frígoli:

Es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes, es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo (Brandolini & González Frígoli, 2009).

Según Alberto Andreu Pinillos, la comunicación interna ha estado presente siempre dentro de las corporaciones, aunque esta haya variado en el tiempo en sus disciplinas, nombres o canales. A medida que han pasado los años, las empresas reconocen que la comunicación interna es un pilar fundamental para que su propio funcionamiento vaya en auge y este nunca se retrase. Contarles a los propios trabajadores qué es lo que ocurre o qué es lo que hace la propia organización desde la sede, hace que la calidad del trabajo sea óptima (Andreu Pinillos, 2011).

Los rumores que puedan existir podríamos designarlos como el cáncer de este concepto, debido a que un rumor puede causar el caos en una organización y que este acabe finalmente con ella, o destruyendo su imagen y reputación. En consecuencia, hay que tratar y manejar la comunicación como uno de los principales puntos en la organización de la entidad y manteniendo en todo momento una mejora en ella. Un ejemplo, que comenta Andreu Pinillos en su artículo *Comunicación Interna, un paso por el tiempo*, es como en muchas ocasiones no hay conversación fluida entre los grandes CEO de las empresas con los trabajadores más rasos de su organigrama. Esto conlleva grandes desajustes (Andreu Pinillos, 2011).

Ejemplo de cómo, si no hay comunicación interna en una empresa, qué desenlace puede causar a esta. Si una empresa de venta de muebles quiere vender un 30 % más de producción sin hablarlo y poner medios suficientes, los empleados que se encuentran dentro de la fábrica se revelarán puestos a que no van a poder llegar a los objetivos. En cambio, si primero se mira la situación, se habla con los distintos responsables de las distintas escalas del organigrama, se pueden ver las carencias y necesidades de cada uno para poder llegar y lograr los objetivos necesarios de esta.

Por lo tanto, el autor Peña Ferreiro (2011) nos comenta:

La comunicación organizacional implica una interdependencia entre el ámbito interno y externo. Es aquella actividad que es capaz de coordinar y reunir todos los niveles y áreas de la organización para conseguir un alcance de objetivos. Y a su vez es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio (Peña Ferreiro, 2011).

Después de habernos fijado como los autores en los siglos pasados han documentado los pasos y fases y más importante, definido la comunicación interna, podemos sacar una definición propia: la comunicación interna es la transmisión de información entre emisor y receptor en la que ambos comprendan lo que se transmiten, para hallar un buen funcionamiento en la organización de la entidad. La información transmitida puede ser

en ambas direcciones y deberá ser veraz, transparente y honesta, para que así, el funcionamiento de la organización se mantenga.

2.3. Partes de la comunicación

La comunicación tiene una serie de partes que son muy importantes y para poder analizarla de manera más exhausta, vamos a explicar cada parte según nos explica el artículo *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas* (Oyarvide-Ramírez *et al.*, 2017).

En primer lugar, nos encontramos los flujos que, según Graverán, son las direcciones que toman los procesos comunicativos en una institución (Graverán, 2017). Por tanto, nos referimos a las distintas trayectorias por las que el mensaje viaja del emisor al receptor.

Montenegro (2012) explica qué son las direcciones y que hay cuatro tipos:

- **Descendente:** mensajes que circulan de subordinados a superiores.
- **Ascendente:** mensajes que circulan de superiores a subordinados.
- **Transversal:** intercambio de información de individuos a diferentes niveles de la estructura organizativa.
- **Horizontal:** intercambio de información de individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

Estas serían las distintas vías que tomarían los mensajes que se quieren comunicar dentro de la organización. Deben usarse adecuadamente, es decir, las jerarquías existen y, por tanto, un mensaje de una persona, que en cuestión de autoridad se encuentre en las últimas posiciones dentro de la organización, debe comunicarlo al superior suyo, no directamente al CEO de la empresa. Este, si necesita, se lo comunicará a su superior y así sucesivamente. De esta manera, el flujo de la información es correcto.

Otro de los puntos importantes de esto es el elemento del mensaje. La Real Academia Española tiene hasta nueve acepciones, pero la que vamos a usar para este tema es la siguiente: “Recado que envía alguien a otra persona” (RAE, 2025). Es simplemente la

información que es transmitida. Los mensajes que pueden existir en la gestión de una organización de manera interna se pueden clasificar en los siguientes apartados según Graverán (2017, p.304):

- Tarea: a la realización de las tareas.
- Procedimiento: los métodos, reglas, normativas, la relación de cómo hacer las cosas, etc.
- Humanos: aquellos mensajes que van dirigidos a los trabajadores y que estos muestran apoyo y recurriendo a las emociones.
- Estratégicos: aquellos vinculados con la misión, visión, objetivos y planes estratégicos de la entidad.
- Organizativos-coordinadores: la información que pertenece a la coordinación y organización de los trabajadores. Es el tratamiento de tareas o solución de conflictos entre los departamentos o áreas de la entidad.
- Políticos-motivacionales: toda la temática relacionada con la historia de la institución.
- Ético-morales: normas disciplinarias y de comportamiento que lo que buscan es inculcar valores, hábitos, sentido del deber, colectivismo, solidaridad y el cumplimiento de las normas.
- Pertenencia e implicación: lucha por la eficiente, enfrentamiento a los inconvenientes y movilización de los trabajadores y diligentes.

Los canales serían el tercer apartado que existe dentro de la comunicación interna. Estos son el vehículo que lleva los mensajes del emisor al receptor. Los canales en la comunicación deben ser utilizados de una manera correcta y adecuada a la hora de transmitir el mensaje a la persona que corresponda. La clasificación que vamos a llevar a cabo es la que se desarrolla dentro de un ámbito interno de una organización. Peña Ferreiro (2011, p.305) nos lo muestra de esta manera:

- Canales verticales descendentes: los que transportan desde una estructura superior hacia la base.
- Canales verticales ascendentes: aquellos que transportan los mensajes desde la base o nivel intermedio hacia las estructuras superiores.

- Canales horizontales: transportan los mensajes a aquellos que se encuentran en su mismo nivel de jerarquía.
- Canales transversales: el transporte de los mensajes, en este caso es en todos los sentidos, es decir, toca todos los niveles de la organización.
- Canales mixtos: los mensajes son transportados en dos o en más direcciones.

Los canales están sumamente relacionados con las redes de comunicación. Muriel nos dice lo siguiente:

Una red de comunicación es el camino que sigue el flujo de mensajes y cada uno de los elementos (departamentos, personas, etc.) por los que pasa, pudiendo estar constituida tan solo por dos personas, por unas pocas, o por toda una organización (Muriel, 1980).

Cuando se habla de red, se habla de una agrupación de personas en una organización y tienen la función de comunicar. Tal y como indica el propio Muriel, esta organización puede estar formada por dos personas simplemente o pasar a una organización bien numerosa. Estas redes pueden ser del ámbito más formal, cuando esta ha sido a través de los cauces de la organización, o que la información directamente sea totalmente espontánea (Muriel, 1980).

Por último, vamos a hablar de la retroalimentación. “Retorno de parte de la energía o de la información de salida de un circuito. Sistema de entrada o efecto retroactivo de un proceso sobre la fuente que lo origina” (RAE, 2025). Estas serían las dos definiciones que aparecen en el diccionario de la RAE. Por tanto, la retroalimentación en su esencia es el retorno del flujo de energía de la información, la cual, ya se ha emitido con anterioridad, que en esencia es lo que conocemos como *feedback*. “La búsqueda de retroalimentación será constante para la proyección con los públicos y con la toma de decisiones” (Laffite 2012).

2.4. Tipos de comunicación interna

Según Robbins (1999), la comunicación se divide en tres apartados:

- **Comunicación ascendente:** aquella que fluye hacia un nivel superior dentro de la organización. En este tipo, la retroalimentación, va hacia los superiores y así darles la visión de qué problemas se encuentran en la actualidad. De esta manera, los presidentes, superiores o encargados pueden saber qué es lo que les ocurre a los trabajadores más rasos. Los medios de comunicación más utilizados son los de: buzón de sugerencias, correos electrónicos o las entrevistas al personal.
- **Comunicación descendente:** en este caso la información va de los superiores a la base. Se utiliza para proporcionar instrucciones o asignar metas. La retroalimentación va hacia las bases de la organización y los medios utilizados son: la intranet, dinámicas grupales o correos electrónicos.
- **Comunicación lateral:** la comunicación es entre las personas de la misma jerarquía, es decir, los miembros que normalmente trabajan juntos todos los días. Aquí es donde encontramos las comunicaciones verbales directas como: el cara a cara, la reunión de un grupo informal, las reuniones de grupo, retroalimentación, etc.

2.5.¿Qué es la Gestión de la Comunicación interna en una organización?

En el libro de *Comunicación Interna* de Jesús García, nos dice: “El desarrollo progresivo de la industria depende de que cada día conozcamos más y mejor al hombre” (García, 1998, p.53). Por tanto, uno de los valores más importantes y principales a la hora de gestionar una organización es tener en cuenta el valor humano. El autor destaca que para que exista esa comunicación interna de manera coherente tiene que disponer de una serie de procedimientos.

En primer lugar, tiene que existir un apoyo a la alta dirección de la empresa, ya que va a ser la encargada de crear, aplicar y aprobar distintas estrategias de comunicación que lleguen a afectar a todos los sectores del trabajo.

En segundo lugar, la profesionalización de las decisiones y de las funciones. Se refiere a que exista una especialización profesional en el campo del *mangement*.

En tercer y último lugar, el dinero. Dentro de la presupuestación que tenga la organización, al departamento de comunicación se debe destinar entre el 1 y el 1,5 por 100 de lo que la empresa factura.

2.6. Conceptualización

La comunicación interna se encuentra presente dentro de las organizaciones y de las empresas desde los años setenta y esta ha pasado por una serie de fases, nombres y estados (Graverán, 2017).

Para poder definir mejor que es el término de comunicación interna y cuáles serían sus principales funciones, vamos a centrarnos en la serie de objetivos que aparecen en el artículo *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas*” (Oyarvide-Ramírez *et al.*, 2017).

- Implantar un clima en la organización tanto de ámbito social como psicológico. Comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores, constituyendo así unos valores más positivos en el colectivo laboral.
- Integrar a todos los trabajadores a los objetivos, normas, políticas y metas de la organización, logrando la motivación de los trabajadores e incrementando el sentido de pertenencia a la organización.
- Establecer un clima social y psicológico positivo en la organización, comunicándose de forma abierta a directivos y trabajadores, y fomentando valores positivos en el colectivo laboral.
- Favorecer la creación de una imagen positiva tanto en el público interno como en el externo, que sea coherente con su identidad institucional y que conlleve la obtención de óptimos resultados organizacionales.

- Fomentar una participación entre los trabajadores y una serie de tareas que estén orientadas en la realización de los supuestos objetivos institucionales.

En estos cuatro apartados podemos observar que es en esencia la comunicación interna y en que nos podemos basar para que la organización laboral sea óptima.

Un ejemplo de buena comunicación interna sería el caso del grupo Nestlé que aparece en el artículo: *Tres casos de empresas internacionales con éxito: Estudio de las estrategias de comunicación interna* (Peña Acuña, et al., 2017). En él cuentan cómo la organización lleva muchos años en el sector y cada vez expanden más su empresa y los distintos productos. Su visión es la de “contribuir a la nutrición, a la salud y el bienestar de las personas poniendo en sus manos productos sabrosos, equilibrados y de la máxima calidad para todas las etapas de la vida” (Grupo Nestlé, s.f.).

Pero para conseguir esta visión también ha tenido mucho que ver la gestión de su Responsabilidad Social Corporativa, creando así el término de “creación de valor compartido”. Este término favorece a los clientes que llevan comprando sus productos y manteniendo un compromiso con la marca más de 150 años. Gracias al desarrollo de su clima de trabajo, Nestlé es conocida como una de las empresas donde la permanencia de los trabajadores es alta, con una media de 16 años de permanencia por trabajador (Peña Acuña, et al., 2017).

Esto también se debe a que dentro de su departamento de comunicación interna lo tienen dividido en una serie de departamentos más específicos (departamento de comunicación de fábricas, departamento de comunicación de programas y departamento de comunicación de cuadros) y de esta manera el trato con el personal sea más específico y fluido (Peña Acuña, et al., 2017).

2.7. Evolución del estudio de la comunicación interna

“En resumen: desde que existen empresas, existe comunicación interna, aunque esta no se gestionará profesionalmente. La comunicación interna no es, por tanto, nada nuevo”

(Aced, 2021). Así aclara la autora, Cristina Aced, cómo la presencia de la comunicación interna no es algo que haya aparecido en los últimos años. Ya en los años 30, en el siglo XX, las empresas empezaron a ser conscientes de la importancia de la comunicación interna, pero no es hasta los años 70 cuando de verdad se consagró el término.

La comunicación se ha convertido en la actualidad en uno de los pilares y bienes intangibles más importantes de las organizaciones. Esto se debe a que un buen uso y cumplimiento de ella crea un clima laboral óptimo. Por tanto, este tema ha causado curiosidad entre los investigadores, creando así que sea un tema muy investigado en las últimas décadas.

En el artículo de Pacheco-Rodríguez, M. G., y Álvarez-Avilés, E. A. (2022). “La evolución de la comunicación Organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales”. Argumentan que las primeras evidencias fueron en 1940 y que muchas de las acciones que realizaban se seguían manteniendo hasta hoy. En esos años la clave de todo era la información y que lo que pretendían con esas acciones es, que todas las personas que estuviesen en el trabajo estuviesen informadas de lo que sucedía. Este periodo fue denominado finalmente como la era de la información, como justifican los investigadores, ya que lo único que querían era informar a todos los integrantes para que así los trabajadores se mantuviesen estimulados en todo momento, y fieles a la empresa, lo que generaba así una mayor producción del trabajo (Montenegro, 2012, p.56).

Más adelante en los años 50, el único enfoque no era el de la información, sino que tenía tres: la correspondencia que existe entre el comportamiento del trabajador y su rendimiento laboral; la superación de la distorsión de la información cuando se aplica a la comunicación; y, por último, la relación a los efectos de las redes de comunicación de grupos en el crecimiento de empresas. Otro punto que se debe destacar es en esta década es que reconocían lo potente que podía llegar a ser la comunicación ascendente en el contexto de la organización (Guevara, 2011). También en este momento, cuando el mensaje viajaba de un empleado a un jefe, la información se distorsiona por completo debido a que no tenían las habilidades o mecanismos para realizar esa transmisión (Montenegro, 2012).

Pasando a los años 60, es el momento en el que las investigaciones se centran aún más en el ámbito empresarial. Los investigadores comienzan por mirar el clima que existe dentro del ámbito laboral, analizan cuáles y cómo funcionan las redes de comunicación y de todo ello averiguan que, para que las funciones desempeñadas en la empresa funcionen la persona encargada, podríamos decir el supervisor, debe tener unas capacidades óptimas. Esas capacidades son aquellas como saber dialogar, estar atento al personal, comunicarse o comprender qué es lo que necesita el trabajador. Debe estar atento en todo momento de qué ocurre en el entorno de trabajo y, sobre todo, velar porque este sea saludable (Montenegro, 2012).

Como en la anterior década, en los 70, los estudios que comienzan en ese momento siguen basándose en los que había con anterioridad, pero en este momento, se centran sobre todo en la relación que tienen las redes de la comunicación en el ámbito de la comunicación de las organizaciones. La indagación por saber qué es lo que ocurre en el clima laboral y cómo afecta a la producción final es uno de los temas importantes. A su vez, como la comunicación que existen entre miembros de la misma jerarquía, es decir, compañeros, se convierte en las principales incógnitas a desarrollar (Montenegro, 2012).

Con la aparición de la comunicación abierta y su investigación, ven cómo las organizaciones no lo consideran como uno de los recursos importantes en la gestión de una organización. En cambio, sí que es un acierto en toda regla, ya que, los principales valores, como el de la sinceridad, la verdad o la franqueza, que son muy importantes para el desarrollo de un buen ámbito laboral, se desarrollan en esas comunicaciones internas (Guevara, 2011).

Una de las consecuencias que tiene la comunicación abierta, es la de que se pierde el poder de la jerarquía. En ese momento, las empresas creen que no es factible que una persona pueda tener una comunicación abierta, ya que, creen que por ello un trabajador de un nivel más raso puede hablar con sus compañeros y acabar organizando un piquete contra las partes altas de la jerarquía de la organización. En cambio, los comentarios y opiniones que salgan de parte de los trabajadores pueden dar un punto de vista al respecto de la compañía, que los diligentes de esta, no pueden llegar a ver. Por tanto, no se llega a tener un modelo claro de comunicación ideal que funcione en todas las empresas.

Como colofón a esta década, podemos ver algunos puntos que fueron desarrollados, como el de la retroalimentación, y la significación que tiene en la futura satisfacción actual, a su vez que la claridad de los mensajes es importante, o la velocidad con la que llega al destinatario. También se manifiesta que una herramienta clave para que la comunicación sea efectiva, es la utilización de la tecnología como herramienta. Gracias a ella puedes transformar la información y adaptarla a lo que la organización necesita (Guevara, 2011).

Los años 80 se conocen como la era del proceso de la comunicación organizacional. En este momento descubren cómo sí que empiezan a aparecer distintos sistemas de comunicación en las organizaciones. Por tanto, la comunicación pasa a llamarse comunicación organizacional (Guevara, 2011). A su vez, otro resultado hallado con las investigaciones de la década es que la comunicación se debe considerar como intersubjetiva, ya que los trabajadores pueden tener una impresión distinta de la comunicación que existe al resto de integrantes de la organización (Montenegro, 2012).

En los años 90, aparece una figura muy importante para la comunicación y es el Dircom. El Dircom es el director de comunicación de la empresa y este proviene del desarrollo, especialización y perfeccionamiento del supervisor que comentábamos en los años 70, el cual, debía de estar pendiente del clima laboral de los trabajadores. El puesto de Dircom no se encontraba en todas las empresas, sino que en las más modernas y con toque vanguardista de la época. Este sujeto acaba siendo una herramienta importante e imprescindible en las empresas para una óptima gestión de la organización (Contreras y Garibay, 2020).

En la actualidad, el Dircom está presente en las principales empresas y mantiene su papel fundamental e indispensable. En la mayoría, por no decir en todas, existe departamento de comunicación y dentro de este, en muchas ocasiones, subpartados que se encargan de distintos puntos o acciones más especializadas de esta. Un departamento de comunicación de crisis, departamento de gestión de redes sociales, recursos humanos, etc.

2.8. Casos exitosos de comunicación interna

La comunicación interna ha tenido en los últimos años algunos proyectos que han sido exitosos. Aunque nosotros explicaremos más a fondo el caso de BBVA, vamos a explicar

algunos de otras empresas que han hecho mella en los trabajadores. Cada empresa utiliza distintas técnicas y estrategias para mejorar. Las siguientes empresas que se van a mostrar han brillado por su comunicación interna de una manera innovadora y óptima para el transcurso de su comunicación.

- **IKEA:** la propia empresa ya es reconocida por sus exitosas campañas de comunicación externa, pero no solo se queda en eso, sino que también lo hace de manera interna. Esta tiene su propia revista interna, la cual contiene los valores y filosofía de la empresa, además de, mostrar las principales noticias de la compañía. Dicha revista consiguió ser galardonada con “El premio a la Mejor Revista Interna”. Este premio fue conseguido en la I edición de los premios a las Mejores Prácticas de Comunicación Interna, del Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (Idearium, s.f.).

Pero dicha empresa, en los mismos premios, pero en una edición posterior, es decir, en la VII edición, consiguió el premio a Mejor Práctica de Comunicación interna por su proyecto “Ikea Chef”. Este consiste en la implantación de una dinámica de grupo, en la que, los trabajadores tienen que participar en un concurso de cocina que se puede asimilar al famoso MasterChef. De esta manera, la empresa lo que consiguió es que los trabajadores se animaran a aprender más conocimientos sobre lo que ofrece la empresa, y todo ello, desde el punto de la diversión y la competición (Idearium s.f.).

- **Pfizer España:** Pfizer es una empresa que se mantiene comprometida con los objetivos de desarrollo sostenible para el próximo 2030. Por tanto, Pfizer creó, ‘Familias Pfizer por un mundo más sostenible’. Consiste en explicar, tanto a los niños como a sus padres, cómo se puede construir un planeta mejor y cada vez volverlo más sostenible. Dichas familias son las que trabajan para la compañía. Durante esa semana se difundió de manera interna información sobre los ODS y finalmente, crearon un taller de creación para así poder sacar ideas nuevas que se puedan implantarse a la empresa (Pfizer, 2020).

Alguno de los temas de los cuales se profundizaron fueron el ODS 3, Salud y Bienestar, el ODS 5, Igualdad de Género y el ODS 12, Producción y Consumo Responsables. Cada día de la semana, en el boletín interno de la empresa, aparecía un ODS explicado y de esta manera, los trabajadores podían consultarlo e

interesarse por ellos. A continuación, se creaban los talleres del desarrollo de ideas para así, algunas de ellas, y poderlas integrar en algunas de las áreas y departamentos de Pfizer (Pfizer, 2020).

Si nos centramos más en cómo lo enfocaron hacia los niños, estos pudieron crear con materiales reciclados distintos instrumentos musicales, además, de un taller de cocina. En dicho taller los más pequeños pudieron aprender jugando a cómo la alimentación juega un papel muy importante en la salud y el bienestar (Idearium, s.f.).

- Unilever y Dove: la marca Dove tiene el fiel compromiso de que la belleza real existe, y que debemos, por ello, descubrir todo el potencial que cada persona puede dar de sí sin importar su cuerpo. Todos los cuerpos son válidos (Dove s.f.). Unilever, por tanto, quiso que sus trabajadores protagonizaran la próxima campaña de Dove. Decidieron darles una sorpresa a sus trabajadores en los que, al llegar un día normal a la oficina, ellos, debían de escoger cómo se sentían en ese día, si guapos o normales (Idearium, s.f.).

Por ello, colocaron como dos arcos en la entrada principal de las oficinas y en ellas se situaban dos carteles, uno en el que ponía normal y otro, en el que ponía guap@ (Díaz, 2017). Dependiendo de cómo se sintiese la persona ese día, cruzaba por uno, o por otro. Con esta campaña de publicidad interna buscaban que las personas veamos y cuidemos nuestra salud mental, donde la belleza sea una fuente de felicidad, y no, por el contrario, se convierta en una preocupación (Idearium s.f.).

La empresa Unilever transmite a su vez que los principales valores como es el de mejorar el ambiente y cuidar de las personas estén reflejados en cada una de las marcas que le pertenecen, por tanto, a través de la marca Dove quisieron tener ese pequeño gesto con los trabajadores de Unilever (Díaz, 2015).

- Consum: la campaña de “Gente influencer” ha sido una de las campañas más exitosas, en cuestión de la comunicación interna, dentro de la propia empresa. Por ello, la propia red social lanzó una aplicación para sus trabajadores llamada “Gente Consum”. Los 15.000 empleados podían conectarse en tiempo real y comunicarse entre compañeros y compañeras (Happydonia, 2020).

Para sacar mayor provecho de la *App*, Consum decidió crear el concurso interno “Gente Influencer”. Era un concurso donde se elegían a aquellos trabajadores que estuviesen más activos en la plataforma, y estos, obtenían una invitación al evento “Gente Consum”. Llegó a obtener, en los primeros 7 días, casi 10.000 descargas, siendo así todo un éxito para la empresa. Para reconocer este éxito, más de 500 trabajadores, obtuvieron el premio a mejor evento interno en los Premios Dircom Ramón del Corral (Happydonia, 2020). Estos premios reconocen la excelencia y las mejores prácticas de estrategia e innovación, que se produzcan y se desarrollen en el país. Siempre que utilicen diferentes canales y soportes y que estos se usen de manera eficaz. El jurado se compone siempre de grandes profesionales y expertos de la gestión corporativa y del ámbito de la comunicación (Premios Dircom, 2025).

3. La comunicación interna en BBVA

3.1. El BBVA: historia y características

La empresa BBVA se remonta a mediados del siglo XIX en el territorio español. Dicha corporación sale a la luz tras la aprobación de la Ley de Bancos el 28 de enero de 1856. Su nombre principalmente no es por el que actualmente se conoce, sino que su nombre simplemente era el de Banco de Bilbao (este fue el escogido, aunque previamente el dispuesto y finalmente retirado fue el de “Banco Vascongado”) (Azumendi, 2016).

El Banco Bilbao y el Banco Vizcaya mantuvieron trayectorias separadas, pero complementarias. El primero aumentaba su extensión por la adhesión de más bancos, y el segundo se centraba en consolidarse en un solo banco nacional (Urquiola s.f.).

Finalmente, el Banco de Bilbao nace y aprueba su función el 28 de mayo de 1857. Este comienza con un capital de 8 millones de reales y con una duración de 25 años. Cuenta con un total de 4.000 accionistas (Azumendi, 2016).

Las principales iniciativas que seguía el banco estaban centradas en la zona de Vizcaya, y principalmente por los sectores del transporte como son las navieras y los ferrocarriles, aunque también apoyaban las minas de hierro y los propios talleres o negocios más familiares. La entidad financiera no solo se quedó en el territorio vasco, sino que llegó a tener emisores en otras ciudades como Málaga, Valladolid, Santander o Zaragoza (Azumendi, 2016).

En la década de los 80, el BBVA tenía representación, de un carácter algo más simbólico, en Estados Unidos. Simplemente, contaba con dos oficinas, una en Miami y otra en Nueva York. Esto se debía a que la mayor cantidad de empresas españolas que se encontraban en Estados Unidos se centraban en ambas ciudades. La oficina de Nueva York contaba con 120 empleados, los cuales estaban especializados en la financiación mayorista; en cambio, en Miami eran 80 trabajadores que se centraban en la banca privada. No solo se abrió la puerta en Estados Unidos, sino que también, ya más en la década de los 90, comenzaron a abrir negocios en Asia. Japón fue uno de los pioneros, ya que, si quería hacer negocios en América Latina, este tenía problemas con los bancos del momento que

se encontraban allí. En cambio, con BBVA no le pasaba lo mismo, sino que, todo lo contrario. Japón hacía negocios a través de BBVA, ya que era un banco europeo de habla española y se adecuaba a hacer de intermediación entre las operaciones de ambos países. Debido a esta situación tan peculiar, BBVA se convirtió en un gran intermediario de los mercados emergentes del Corto Plazo Mexicano (Urquiola, s.f.).

En 1988 surge la unión del Banco Bilbao y el Banco Vizcaya, formando así la agrupación de Banco Bilbao Vizcaya (BBV) que finalmente en 1999 absorberían el grupo Argentaria, formando así por último el Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA).

Después de formar este grupo, comienza su expansión internacional que compete a países de Latinoamérica, Estados Unidos y parte de Europa. Por ejemplo, en México el nombre que tiene la entidad es el de Bancomer (De la Cruz, 13 noviembre de 2024).

En el 2004, el banco decidió seguir expandiéndose por Estados Unidos. Ya que es un país muy grande, gran diversidad y sobre todo con pequeñas barreras, era todo un reto para la entidad expandirse. Comenzó tocando los puntos que se encuentran limítrofes a México, en especial, en California, donde comenzó con las operaciones. El BBVA consiguió ver el potencial que tenía la zona, ya que existen un total de casi cuatro millones de hogares hispanos (Urquiola. S.f.).

Más adelante, en 2005 se centraron en otro punto del país estadounidense para continuar con su expansión, en este caso el lugar elegido había sido Texas. Por ello hizo la operación de comprar tres bancos dentro del estado: en 2005, *Laredo National Bank* y en 2006, *Texas State Bank* y *State National Bank*. Después de la operación y de haber adquirido los bancos, BBVA se convirtió en el mayor banco regional y en la actualidad es donde tiene más de la mitad de su negocio (Urquiola, s.f.).

Como hemos podido ver, el banco BBVA a lo largo de su trayectoria ha estado en constante cambio y sobre todo manteniéndose como uno de los bancos más vanguardistas. Actualmente, en el territorio estadounidense, la marca se encuentra entre uno de los veinticinco mayores bancos del país y lleva el nombre de *BBVA Compass*.

Si ya nos centramos más en la actualidad, el BBVA, está buscando en estos últimos años la digitalización de sus servicios y, sobre todo, en avanzar en el ámbito de la atención del cliente, sin olvidarse del de la propia banca (De la Cruz, 13 noviembre de 2024).

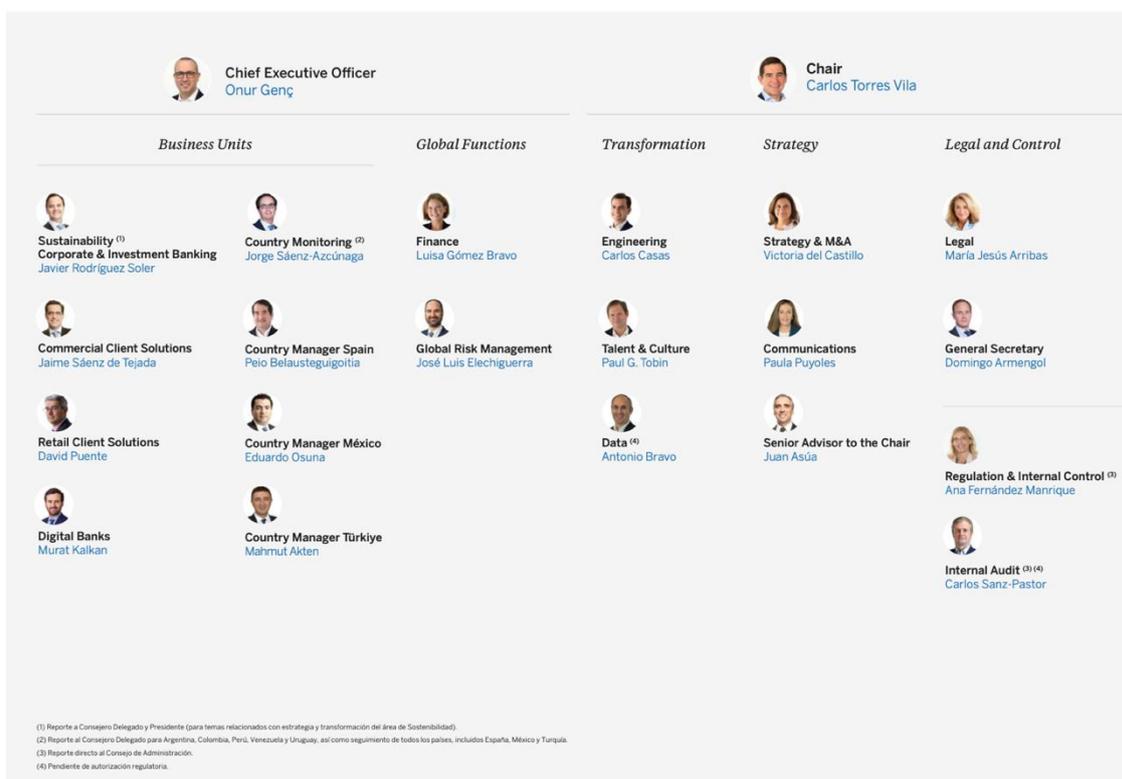
A su vez, Carlos Torre Vila, actual presidente del grupo BBVA, hizo en el 2024 una carta resumiendo cómo había sido el camino que había recorrido BBVA en el pasado 2024.

En el pasado 2024, la entidad BBVA habría conseguido alcanzar los resultados más altos de su historia, consiguiendo así, un beneficio de 10.054 millones de euros, superando así la marca del 2023 con un 25%. La entidad busca su propio avance hacia el futuro y siempre superándose, por ello, el rito medio anual de incremento de ingresos durante los últimos años es del 18%. Torre Vila define al BBVA como un banco el cual está preparado para el futuro. Sus estrategias se basan en la innovación, la digitalización y sostenibilidad que permiten que el 2025, pueda afrontarlo de forma adecuada y que enfocándose en la prosperidad. Es verdad que, el panorama, tanto nacional como internacional, se está viviendo una época de incertidumbre en la que no se sabe muy bien qué es lo que va a ocurrir, o cómo vamos a tener que afrontar las situaciones venideras. Por ello, la entidad ha creado un proyecto con el Banco Sabadell para juntarse y conseguir modernizar estructuras para que la transformación tecnológica aumente y así vivir una transición energética, como ha mencionado la Comisión Europea (Torres Vila, 2024).

3.2. La organización del BBVA

El BBVA, como hemos comentado en el apartado anterior, es una empresa con un gran recorrido y con una extensa presencia en el mapa. Una organización tan grande debe tener una jerarquía para poder organizarse mejor. A continuación, vamos a poderlo visualizar mejor con el organigrama que tiene en la actualidad la empresa.

Figura 1: Organigrama BBVA 2025.



Fuente: BBVA.

Podemos observar cómo la presidencia está dividida entre el CEO que corresponde a Omar Genç y el presidente (*Chair*), Carlos Torres Vila.

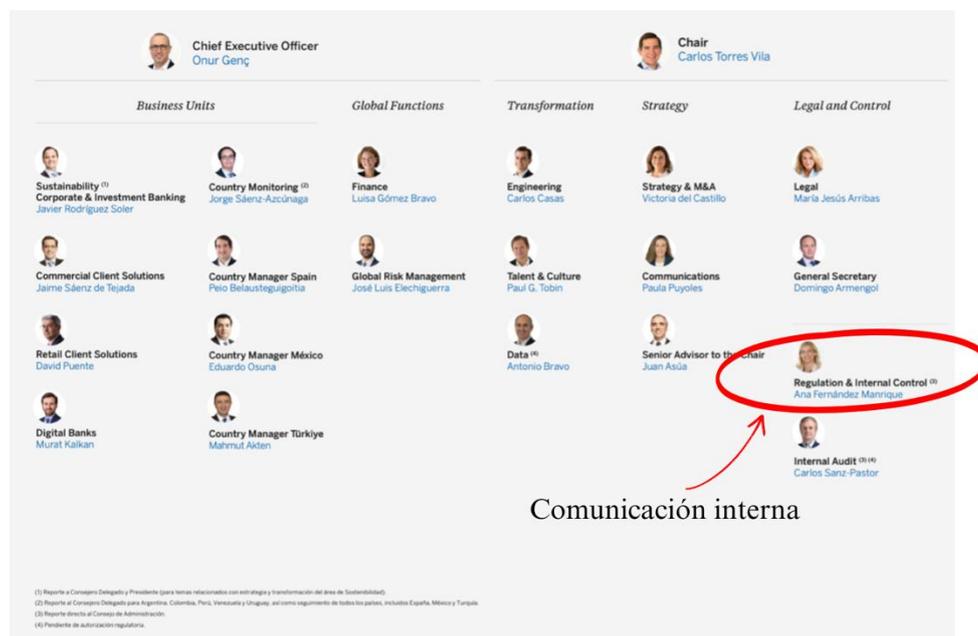
Según este organigrama, podemos observar que sus principales departamentos son los de Funciones globales (*Global Functions*), Transformación (*Transformation*), Estrategia (*Strategy*), Legal (*Legal and Control*) y Unidad de negocio (*Bussines Units*). Dentro de estos encontramos una serie de apartados donde se reflejan más específicamente los subapartados de los departamentos y quienes son los encargados de ellos.

Vemos en las zonas superiores y que se encuentran más cerca del CEO, son las que tienen que ver con la parte de sostenibilidad, estrategias, tácticas y finanzas. Podríamos decir que son los principales campos en los que quiere trabajar la empresa y sobre todo a aquellos a los que les da más valor e importancia. También hay que tener en cuenta que la parte de departamentos que hemos dicho van más cerca del CEO, pero que también existen otros que van por debajo del presidente (*Chair*) como son ingeniería (*Engineering*), la estrategia en fusiones y adquisiciones (*strategy & m&a*) y legal. Estos

departamentos se podrían decir que se enfocan más en un segundo plano, pero siguen siendo muy importantes, ya que, se mantienen en los primeros rangos del organigrama de BBVA.

Puesto que nuestro tema a desarrollar es el de la comunicación interna, vemos cómo este está reflejado en una zona más baja del organigrama y dentro de la parte legal. En la siguiente ilustración se puede observar mejor el apartado en el que se encuentra.

Figura 2. Organigrama BBVA 2025, editado.



Fuente: BBVA y editado por elaboración propia.

Actualmente, la persona encargada es Ana Fernández Manrique, que es la directora del departamento de Regulación y de Control Interno del BBVA.

3.3. El departamento de comunicación interna del BBVA

El departamento de comunicación interna de BBVA ha tenido varios casos exitosos de sus prácticas dentro de la organización, que han sido posteriormente estudiados. Uno de ellos tuvo lugar en 2006, donde BBVA puso en marcha un sistema interno global de comunicación interna para explicar la expansión internacional que se iba a llevar a cabo. Con la ayuda de internet consiguieron que los 11.000 empleados de manera simultánea

podiesen saber qué es lo que estaba ocurriendo. Esto fue realizado porque para la entidad es importante que la gente sepa qué es lo que está ocurriendo en el fondo de la empresa y sobre todo que las altas esferas de la entidad se comuniquen al resto de los empleados (Álvarez, 2007).

En el año 2012, la responsable de Comunicación Financiera en el BBVA, María Teresa Balbín, redactó un artículo en la revista *AECA 100* donde expresaba lo siguiente:

Trasparencia, veracidad, sencillez, accesibilidad, rapidez y oportunidad de la información son las características que persigue BBVA en materia de elaboración de la información empresarial y de su comunicación al mercado. Lo que realmente es valioso es seleccionar la información más importante y para ello se requiere, sin duda, de la participación de gran parte de la organización (Balbín, 2012).

La entidad busca destacar principalmente en el que sus gestiones y comunicaciones sean lo más sencillas y transparentes. Esta acción la realizan tanto para los clientes, como para los trabajadores de manera internamente, ya que siempre buscan que la mayoría de los trabajadores se integren en las decisiones (Balbín, 2012).

En el presente trabajo destacamos cómo una acción llevada a cabo en 2019 fue premiada. En el organigrama del BBVA que se puede ver con anterioridad en la *Figura 1* y *Figura 2*, vemos cómo están dispuestos los departamentos y quiénes son los que están al mando de ello. En este caso, en el momento en que fue premiada la empresa BBVA, es Ana Fernández Manrique, la directora de Control Interno y Regulación Global de la entidad y que actualmente sigue dirigiendo el puesto. Dentro de este departamento es donde incluiríamos el departamento de comunicación interna del BBVA.

La entidad realizó, en 2019, un festival para fortalecer su comunicación interna. Este se denomina Cifest y en él acudieron participantes con ideas nuevas, frescas e innovadoras centradas en la comunicación interna. El acto conllevó la reunión de 200 personas y algunas de las empresas que fueron son: LatinSpots, IBM o Arcos Dorados. Diego Méndez y Susana Casal, representantes de BBVA en el festival, mostraron un fracaso al que denominaron “exitoso” de una gestión de su comunicación interna. De esta manera,

con este tipo de eventos, BBVA intenta renovarse y encontrarse en la vanguardia de la comunicación interna (BBVA, 2019).

El departamento de comunicación interna trabaja de manera estrecha con el departamento de RSC (Responsabilidad Social Corporativa), el cual se encarga de que la entidad tenga un compromiso voluntario para tener una mejora del medio ambiente y social. Estos cambios no solo se ven por parte de los trabajadores, sino que también se pueden ver en los clientes. Para BBVA el objetivo principal es el de banca responsable. Este se basa en proporcionar valor a los *stakeholders* y a su vez realizar su actividad de un modo responsable (BBVA, s.f.).

La política que sigue el departamento de RSC en el grupo BBVA va de la mano con el Código de Conducta, este establece las distintas directrices que se deben seguir para tener una buena conducta y que estos sean acordes a los valores que tiene el BBVA. Los principios de la RSC de la entidad son los siguientes, BBVA (s.f.):

- Integridad.
- Gestión prudente de los riesgos.
- Transparencia: en cuestión de tratamiento de la información, ya que esta, debe ser veraz y clara.

3.2. El caso #BBVAenCasa

PROGRAMA #BBVAenCasa

El 14 de marzo de 2020 se decretó en España la pandemia del COVID-19, que hizo que los españoles tuviésemos que aguantar durante varias semanas una cuarentena. Esta no permitía que pudiésemos salir de nuestras casas y, por ende, no poder hacer ninguna gestión que implicase la salida de nuestros hogares. Muchas empresas tuvieron que incorporar lo que actualmente es algo totalmente normal, como el teletrabajo y, a su vez, que los servicios que ellos mismos proporcionaban pasarlos a un aspecto virtual.

Para poder conocer un poco más de qué se trata de llegar a este logro, debemos saber qué son y en qué consisten los premios OCI. Los premios OCI (Observatorio de Comunicación Interna) se definen:

Como aquellos que identifican y reconocen el conjunto de prácticas que destacan en tendencia dentro de la comunicación interna, y en la gestión de personas dentro de las organizaciones públicas o privadas, por su impacto, innovación y excelencia en cualquiera de las categorías seleccionadas (Observatorio Comunicación, 2021).

Los principios para valorar estos premios, según los criterios de valoración de los, *Premios OCI de XV edición de los premios a las mejores prácticas en comunicación interna* (Observatorio de comunicación interna, s.f.), son los siguientes:

- a) Enfoque estratégico: capacidad de proyección de los objetivos a alcanzar dentro de un marco claro, planificado, que racionaliza y da sentido al despliegue táctico de las acciones desarrolladas.
- b) Creatividad: diferenciación demostrada en la iniciativa y el diseño de la campaña. Todas las ideas que se alejen de lo cotidiano en el campo de la conceptualización, visualización e impacto de las acciones desarrolladas.
- c) Orientación a resultados: demostración del impacto del proyecto y de la consecución de los objetivos marcados a través de indicadores de medición.

Además, que aparte de seguir estos criterios, deben evaluar los KPI's correspondientes, es decir, los resultados que recojan estos deben ser medibles si no, no se tendrá en consideración con dicha propuesta.

Dentro del concurso hay una serie de categorías (Observatorio de comunicación interna, s.f.):

- Mejor campaña creativa de comunicación interna: son campañas en las que destacan la participación de los empleados con resultados de impacto, mostrando así una comunicación interna eficaz.

- Mejor uso o implementación de la inteligencia artificial: uso de la IA para favorecer el ámbito de la comunicación interna.
- Mejor iniciativa de comunicación interna para públicos deslocalizados: se centra en mejorar el *engagement* entre empleados que se encuentran situados fuera de las oficinas centrales de la compañía, todo ello sin olvidarnos del uso eficaz de la comunicación interna.
- Mejor práctica de comunicación interna para la transformación cultural: iniciativas de la comunicación interna que buscan fomentar la transformación de la cultura corporativa.
- Mejor campaña de comunicación interna para potenciar el orgullo de pertenencia o el *employer branding*: iniciativas para fortalecer la conexión entre los empleados y su identificación con la organización.
- Mejor sistema de medición del impacto de la comunicación interna: metodologías y sistemas de medición de la comunicación interna que permitan entender sus influencias o eficacia en los objetivos estratégicos del negocio.
- Mejor campaña de comunicación interna para la activación de líderes: acciones creadas por las compañías para potenciar el papel de aquellos comunicadores que son líderes y agentes de cambio.

En el caso del BBVA se presentó en el año 2021 y estos premios fueron celebrados el 14 de diciembre de dicho año. Debido a las circunstancias que habíamos vivido en los años anteriores con la pandemia de la Covid-19, se creó una categoría especial, que se llamaba “Mejor Práctica de Comunicación Interna en el contexto del COVID-19”, donde el BBVA se llevó el premio. Esto fue gracias al programa, o, mejor dicho, al portal #BBVAenCasa, que desarrollaron exclusivamente para el momento tal complicado de la pandemia (BBVA, 2022).

Este portal permitía mantener una comunicación fluida entre empleados y, a su vez, que estuviesen conectados e informados de todo lo que ocurría en todo momento, ya que nos encontrábamos en una cuarentena y donde el confinamiento era obligatorio para la mayoría de la gente. Esta plataforma, sobre todo, daba respuesta a todas las inquietudes que pudiesen formarse de una manera espontánea, porque la situación era totalmente desconocida y retadora para la población (BBVA, 2020).

4. Conclusiones

La comunicación interna se ha convertido en un pilar para las organizaciones y empresas. Desde una empresa pequeña hasta una gran multinacional, cuidan al detalle su comunicación. La información es poder y, sobre todo, si se utiliza adecuadamente, puede generar ventajas. Con el presente trabajo hemos investigado y hemos hallado esa importancia que tiene la comunicación interna y cómo esta, desde que apareció en los años 70, ha ido evolucionando hasta el día de hoy. Cómo su concepto siempre ha estado presente y cómo ha ido adquiriendo importancia con el paso del tiempo. Además, en todo este proceso se han atendido a determinados objetivos que terminan de completar el proyecto en sí y que dan sentido a su totalidad en conjunto.

Si atendemos a los objetivos generales, conocer lo que engloba la comunicación interna, así como su importancia y su evolución, es una meta a la que, sin duda, he llegado. El desarrollo de este trabajo ha abierto muchas perspectivas en lo referente a mi pensamiento sobre la comunicación interna y me ha hecho darme cuenta de lo “invisibilizado” que está a ojos de los consumidores. Considero que es una pieza clave para el desarrollo óptimo de cualquier empresa y es una parte de la misma en la que las personas que no conocen el funcionamiento real de una entidad no reparan en absoluto. Por lo tanto, el culmen de este proyecto me ha ayudado a otorgarle la importancia que merece y a proyectarlo en otras personas que quizás lo desconozcan.

No obstante, considero que hoy es algo más conocido y relevante de lo que era hace unos años. Siempre ha existido, sin embargo, el punto de inflexión fue en los años 70, como se ha explicado en apartados anteriores. El hecho de que esté presente en la gran mayoría de las empresas revela el peso y la importancia que la comunicación interna tiene sobre las entidades y me lleva a pensar en cómo seguirá evolucionando. Me gustaría ver dentro de 10 o 15 años que este TFG se ha quedado atrás, porque eso significaría que la comunicación interna no ha hecho más que avanzar.

En cuanto al segundo objetivo, el cual es conocer la historia de BBVA y su programa #BBVAenCasa, puedo decir que se ha cumplido con creces. Antes de desarrollar este proyecto, tenía una ligera noción de la entidad. Sabía que se trataba de una empresa “importante”, pero desconocía lo resolutivos que fueron durante la pandemia y, sobre

todo, desconocía el valor que le otorgan a la comunicación interna. Su programa #BBVAenCasa ha sido todo un hallazgo para mi faceta profesional como publicista. Durante la investigación, intenté ponerme en numerosas ocasiones en contacto con BBVA, sin embargo, no obtuve respuesta alguna, lo que supuso un impedimento en el proceso de conocer a fondo el programa. Aun así, estoy satisfecha con el resultado, pues el tiempo de búsqueda, contraste de información y resultado final me ha llevado a conocer en profundidad a la empresa y sus métodos de comunicación interna.

Si nos centramos en los objetivos secundarios, uno de ellos era conocer las herramientas de las que la comunicación interna se sirve para resultar óptima y eficaz. Este objetivo también se ha cumplido, y no solo eso, sino que muchas de estas herramientas han despertado un notorio interés en mí. Un claro ejemplo de herramienta a destacar es conseguir que el flujo de comunicación sea correcto. Dentro de la jerarquía de una empresa debe haber comunicación desde las zonas más altas a más bajas, intentando conseguir un entendimiento mutuo y una retroalimentación entre ambas partes. Me parece muy útil como publicista y más útil aún como persona. Es un objetivo que se puede extrapolar a cualquier situación laboral en búsqueda de equilibrio y, en definitiva, de un buen resultado.

Este flujo, si es correcto, evita que la información caiga en malentendidos. Dichos malentendidos suelen desencadenar en un problema que, en un inicio, se podría haber evitado si la comunicación hubiese sido óptima. Y, indudablemente, un problema es probable que desemboque en una crisis. Una comunicación vista desde una perspectiva veraz, honesta y transparente ayuda en gran medida a solventar situaciones delicadas como la que se acaba de describir. En BBVA la importancia de la comunicación interna fue palpable durante la época de COVID-19, como ya se ha expresado en líneas anteriores. Se ha explicado cómo actuaron ante esta repentina crisis y cómo salieron airoso de la misma gracias a una buena investigación previa sobre gestión de crisis. Por lo tanto, el objetivo de “Investigar cómo se gestiona una crisis o evitarla a través de la comunicación interna” está conseguido.

Siguiendo con la pandemia, BBVA es un claro ejemplo de comunicación interna, pues mantuvieron una clara y constante comunicación con sus empleados y facilitaron a su vez la comunicación entre estos. Personalmente, me parece que su actuación durante estos

duros momentos de incertidumbre fue crucial para cuidar la salud de la empresa. Actuaron desde la sencillez y la rapidez y eso destaca su gran organización interna.

Finalizando con el objetivo de conocer cómo se encuentra actualmente la comunicación interna dentro de la empresa, podemos decir que se le ha otorgado más importancia aún de la que ya tenía. El reconocimiento que tiene tras los duros momentos de la pandemia ha evidenciado la importancia de la comunicación interna y, por tanto, BBVA se ha convertido en un referente dentro de este campo. Hoy en día siguen apostando por la transparencia y la sencillez en sus procesos.

Como futura profesional del sector de la publicidad, puedo decir que el desarrollo de este TFG me ha servido para ampliar con creces mi pensamiento respecto a la comunicación interna. Ahora, puedo decir que es un pilar fundamental de cualquier entidad y puedo argumentar con peso esta afirmación. Trabajaré en la comunicación interna no solo profesionalmente, sino que aplicaré lo aprendido en todas aquellas circunstancias en las que, mediante una buena comunicación interna, pueda solventar los inconvenientes que surjan.

5. Referencias bibliográficas

- Aced, C. (s.f.). *La comunicación interna en la empresa*. Cristina Aced Comunicación. <https://cristinaaced.com/comunicacion-interna-origenes-evolucion/>
- Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la Estrategia del Éxito. *Razón y palabra* (56). <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199520729023.pdf>
- Andreu Pinillos A. (2011). Comunicación interna, un paseo por el tiempo. *Harvard DEUSTO Bussines Review*, Volumen (0314), 48-63. https://www.albertoandreu.com/uploads/2011/02/HDBR_ANDREU_ComIntern aUnPaseo.pdf
- Azumendi, L. (2016). *Breve historia de BBVA (I): nace Banco de Bilbao*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/economia-y-finanzas/breve-historia-bbva-i/>
- Baeza, C. (2022). *BBVA implanta el teletrabajo de forma definitiva*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/bbva-implanta-el-teletrabajo-de-forma-definitiva/>
- Balbín M.T., (2012). La información empresarial y su comunicación en BBVA. *AECA*, (100), 20-22. <http://www.aeca1.org/revistaeca/revista100/100.pdf>
- BBVA [BBVA] (2022). *#BBVAenCasa consigue el premio a la "Mejor Práctica de Comunicación Interna en el contexto de la pandemia del COVID-19" en los hashtag#PremiosOCI2022* [Post]. *Linkedin*. https://www.linkedin.com/posts/bbva_bbvaencasa-premiosoci2022-creandooportunidades-activity-6924766050517458945-lKsR/?trk=public_profile_like_view&originalSubdomain=es
- BBVA (2020). *La estrategia de BBVA en un 2020 de pandemia que cambio nuestras vidas*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/especiales/la-estrategia-de-bbva-en-un-2020-de-pandemia-que-cambio-nuestras-vidas/>

- BBVA (22 mayo de 2020). *Buenas prácticas en tiempos de pandemia: ¿cómo generar optimismo y esperanza?* BBVA. <https://www.bbva.com/es/ar/buenas-practicas-en-tiempos-de-pandemia-como-generar-optimismo-y-esperanza/>
- BBVA (s.f.). *Ana Fernández Manrique*. BBVA. <https://accionistaseinversores.bbva.com/grupo-bbva/organigrama/ana-fernandez-manrique/>
- BBVA (s.f.). *Política de Responsabilidad Social Corporativa*. BBVA. https://accionistaseinversores.bbva.com/TLBB/fbinir/mult/22_Policaderesponsabilidadsocialcorporativa_tcm926-569239.pdf
- BBVA (2025). *Organigrama de BBVA 2025*. BBVA. <https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2025/05/Organigrama-BBVA-13-05-2025-esp.pdf>
- Brandolini A., González Frígoli M., Hopkins N. (2009). *Comunicación interna*. DIRCOM. https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/69725/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cardozo L. (19 de marzo 2021). *La importancia de la comunicación interna y tips para aplicar mejor la estrategia en tu empresa*. Zenvia Blog. <https://www.zenvia.com/es/blog/comunicacion-interna/>
- Communications (2019). *BBVA analiza el rol de la comunicación interna en la transformación empresarial*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/ar/innovacion/bbva-analiza-el-rol-de-la-comunicacion-interna-en-la-transformacion-empresarial/>
- Contreras Delgado, O. E., y Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-

70. <file:///Users/clarabarrerrosantos/Downloads/Dialnet-ComunicacionOrganizacional-8674230.pdf>

De la Cruz I. (13 noviembre de 2024). *Analicemos a BBVA: Historia y beneficios de una de las entidades bancarias más grandes de España*. Investing. <https://es.investing.com/academy/statistics/historia-y-beneficios-de-bbva/>

Del Pozo Lite, M., (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Fragua.

Díaz J. [Jesús Díaz] (2015). *Los empleados de Unilever se implican en la nueva campaña de Dove*. [Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=wtervDYC1KA&t=59s>

Dove (s.f.). *El compromiso con la Belleza Real de Dove*. Dove. <https://www.dove.com/es/stories/about-dove/dove-real-beauty-pledge.html>

Fundación microfinanzas BBVA (2019). *Premio a la estrategia de comunicación interna de la Fundación Microfinanzas BBVA, en su apuesta por la gamificación*. Fundación Microfinanzas BBVA. <https://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/premio-la-estrategia-comunicacion-interna-la-fundacion-microfinanzas-bbva-apuesta-la-gamificacion/>

García Jiménez, J. (1998). *La Comunicación interna*. Ediciones Díaz de Santos.

Gomez, H. (16 junio de 2013). *Nestlé, empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar*. Nestlé “good food, good life”. Recuperado de <http://bit.ly/2gvUeDy>.

Guevara Lovato, M. G. (2011). *Plan estratégico de comunicación interna para organización eclesial: Iglesia Evangélica de Iñaquito (IEVI)* [Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/26d0fd06-00c2-422f-a83f-0a8fced5ec22>

Grupo Nestlé. (s.f.). *Equipo humano*. Nestlé. Recuperado de <https://empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano>

Grupo Nestlé. (s.f.). *Nestlé, empresa líder mundial en nutrición, salud y bienestar*. Nestlé. Recuperado de <http://bit.ly/1WvAoXd>.

Happydonia (2020). *Las mejores campañas de comunicación interna*. Happydonia. <https://blog.happydonia.com/las-mejores-campanas-de-comunicacion-interna>

Idearium (s.f.). *Las 6 campañas de comunicación interna más creativas*. Idearium. <https://idearium.es/las-6-campanas-comunicacion-interna-creativas/>

Laffite Santiesteban, M. E. (2012). *Manual de la Comunicación Interna de Cubatur*.

Meriano Medrano, S. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones. Contribuciones a la economía*. <https://contribucionesalaeconomia.com/index.php/contribuciones-economia/article/view/1968/2127>

Merino, A. (15 junio de 2025). *Los diez pilares de la banca española*. El Orden Mundial. <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/bancos-mas-grandes-espana/>

Montenegro Torres, A. (2012). *Diagnóstico y plan de comunicación interna en CIESPAL Tesis de Licenciatura, Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. PUCE. <https://repositorio.puce.edu.ec/items/82489e51-716b-4a83-bc1c-1f8535a7b9b7>

Muriel M. L., Rota. G. (1980). *Comunicación Institucional: Enfoque social de relaciones públicas*. Ediciones CIESPAL. <https://es.scribd.com/doc/162531399/Muriel-Comunicacion-Institucional>

Nivelat (21 diciembre, 2020). *Las 5 prácticas que Google y Apple realizan en RRHH para ser exitosas*. Nivelat. <https://blog.nivelat.com/las-5-practicas-que-google-y-apple-realizan-desde-rr.hh.-para-ser-empresas-exitosas>

Observatorio de comunicación interna (14 diciembre, 2021). *Resultados de la XII Edición de los Premios a las Mejores Prácticas en Comunicación Interna*. Observatorio de Comunicación Interna. <https://observatoriocomunicacioninterna.es/ganadores-xii-premios-oci/>

Observatorio de Comunicación Interna (s.f.). *Bases de la VX Edición de los premios a las mejores prácticas en Comunicación Interna*. Observatorio de comunicación. <https://observatoriocomunicacioninterna.es/wp-content/uploads/2025/03/BASES-XIV-Premios-OCI-2025-1.pdf>

Oyarvide Ramírez, H. P., Reyes Sarria, E. F., & Montaña Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 3(4), 296-309.

Pacheco-Rodríguez, M. G., y Álvarez-Avilés, E. A. (2022). *La evolución de la comunicación organizacional y su impacto en las nuevas estructuras empresariales*. *INNOVA Research Journal*, 7(3.2), 51-71. <https://doi.org/10.33890/innova.v7.n3.2.2022.2149>

Peña Acuña, B., Caldevilla Domínguez, D., & Batalla Navarro, P. (2017). Tres casos de empresas internacionales con éxito: Estudio de las estrategias de comunicación interna. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, 315-330. <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/2697>

Peña Ferreiro C., B. H. (2011). *Manual de Gestión de la Comunicación*.

Personio (s.f.) *Comunicación interna: ¿qué es y cuál es la importancia de trabajarla?* Personio. <https://www.personio.es/glosario/comunicacion-interna/>

Pfizer (2020). *Pfizer celebra la 'semana de los ODS' para formar e involucrar a sus profesionales en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Pfizer. <https://www.pfizer.es/noticias/noticias-2020/pfizer-celebra-la-semana-de-los-ods-para-formar-e-involucrar-a-sus-profesionales-en-la-consecucion-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible>

- Premios Dircom (2025). *Qué son los premios Ramón del Corral*. Premios Dircom. <https://premios.dircom.org/>
- RAE (2025). *Definición comunicación*. Real academia de la lengua. <https://dle.rae.es/comunicación>
- RAE (2025). *Definición mensaje*. Real Academia Española. <https://dle.rae.es/mensaje>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall.
- Torres Vila C. (27 abril, 2020). *Nuestro nuevo día a día*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/opinion/nuestro-nuevo-dia-a-dia/>
- Torres Vila C. (2024). *Información corporativa, carta del presidente*. BBVA. <https://www.bbva.com/es/informacion-corporativa/>
- Trelles Rodríguez, I. (2000). Comunicación organizacional: La importancia de su aplicación en Cuba. *Revista espacio*, 3(45), 9-12.
- Trelles Rodríguez (2001). Comunicación Organizacional. Selección de lecturas. Compilación. (Pág. 1-17). Universidad de La Habana. Ed. Félix Varela. *Ciudad de La Habana*.
- Urquiola, J. (2015). La historia de... BBVA, un reto del siglo XXI: Hacia la vanguardia digital. *Tribuna norteamericana*, 19, 4-5. https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/61215/historia_urquiola_tn_2015_vol19.pdf?sequence=1&isAllowed=y