



REVISTA PRISMA SOCIAL N° 22

LA INVESTIGACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A DEBATE

3° TRIMESTRE, SEPTIEMBRE 2018 | SECCIÓN TEMÁTICA | PP. 113-126

RECIBIDO: 1/7/2018 – ACEPTADO: 4/8/2018

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA A TRAVÉS DE LAS APLICACIONES PARA MÓVILES

CASO DE ESTUDIO: EL CORTE INGLÉS

INTERNAL COMMUNICATION MANAGEMENT BY MOBILE APPS

CASE STUDY: EL CORTE INGLÉS

BELÉN PUEBLA-MARTÍNEZ / BELEN.PUEBLA@URJC.ES

PROFESORA VISITANTE DE LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS, MADRID, ESPAÑA

JUANA FARFÁN MONTERO / JUANA.FARFAN@URJC.ES

PROFESORA VISITANTE DE LA UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS, MADRID, ESPAÑA



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

La aplicación de las nuevas tecnologías a través del móvil establece un nuevo e innovador canal de comunicación interna que facilita, no solo el flujo de información sino también la participación e implicación en la cultura corporativa de la compañía y compromiso de sus empleados/as. Las nuevas tendencias en comunicación comportan la utilización de los nuevos *social media* para generar y dinamizar contenidos a través de las nuevas aplicaciones favoreciendo la comunicación transversal en la organización.

A través de esta investigación, se analizará el caso de estudio de la compañía El Corte Inglés, líder europeo de grandes almacenes y referente en la distribución española que ha obtenido varios reconocimientos por el uso de las nuevas tecnologías en su gestión, implementando un nuevo canal de comunicación interna. El estudio se elaborará mediante una triangulación metodológica. Por una parte, se llevarán a cabo entrevistas en profundidad a los/las responsables de la app corporativa de la empresa y por otro, se realizará un análisis de contenido de la app prestando especial atención a su evolución desde su implantación, hasta el día de hoy. De esta forma, se va a poder concluir que el uso de herramientas digitales y de red aplicadas a la gestión de la comunicación en las organizaciones es esencial para su perfecto funcionamiento.

PALABRAS CLAVE

Comunicación interna; aplicaciones para móviles; gestión de la comunicación interna; herramientas digitales; El Corte Inglés.

ABSTRACT

The use of ICTs through mobile phones, establishes a new and innovating internal communication channel that makes easier not only the flow of communication but also, the participation and implication in the corporate culture of the company and in the commitment of the employees. New tendencies on communication involves the use of new social media to generate and dynamize contents through, the new apps favoring transversal communication in the organization.

Through this investigation, it will be analyzed the case study of the Company El Corte Inglés, the european leader in warehouses and a reference in the spanish distribution that has obtained different awards for the use of new technologies in the management, implementing a new channel of internal communication. The study will be developed by a methodological triangulation. On one hand, in- depth interviews will be carried to the corporate app responsables of the company and on the other hand, an analysis of the app contents will be carried out paying attention to the evolution from the day of its implementation until today. By this way it will be possible to conclude that the use of digital and network tools applied to the management of communication in organizations is essential for its correct functioning.

KEYWORDS

Internal Communication; Mobile apps; Internal Communication Management; Digital Tools; El Corte Inglés.

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación interna ha sido objeto de infinidad de investigaciones que han dado como resultado, un gran corpus académico (Benavides, 1993; Westphalen, 1993; Villafañe, 1999; Capriotti, 1998; Costa, 2011) que abordan diversas corrientes teóricas y se complementan con numerosas investigaciones, estudios e informes auspiciados desde las principales asociaciones sectoriales entre las que se encuentran: la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC) fundada en 1991 y la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM), esta última desde el año 1997, publica el Anuario de la Comunicación en España con el objetivo de abordar, las últimas tendencias en materia de comunicación e impulsan, nuevos estudios sobre la comunicación interna en el nuevo ecosistema digital.

Las grandes empresas se enfrentan al reto de institucionalizar la cultura digital en el diseño de sus planes estratégicos de comunicación interna, adaptándolos al nuevo entorno. En la última década, la intranet se ha erigido como uno de los medios más utilizados en sus estrategias, obligándolas a innovar en el diseño de nuevos canales inteligentes para dar respuesta a las necesidades de comunicación de las organizaciones, enfrentándose a nuevos retos donde la digitalización favorece el desarrollo del entorno laboral, transformando las nuevas formas de relacionarse con la organización.

Difundir los mensajes de la organización e informar a los/as empleados/as de una forma eficiente que permita la bidireccionalidad de la comunicación exige de la dotación de herramientas adecuadas para que entre ambos, fluya la comunicación y de respuesta, al derecho de información que tiene el personal sobre su compañía. El profesor Cees Van Riel (en Alloza, Carreras, y Carreras, 2013) defiende esta idea «los/as empleados/as comprometidos/as son más productivos/as, lo que se traslada en resultados positivos para el negocio y son los principales portadores/as y embajadores/as de una marca en el mercado. Los/as profesionales de la comunicación interna tienen éxito –y son conscientes de que la alta dirección añade un gran valor– cuando los/as empleados/as de la organización conocen, sienten y actúan voluntariamente en línea con los propósitos estratégicos».

1.1. LA DIGITALIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LAS EMPRESAS

La transformación digital en las organizaciones es uno de los problemas que deben resolver las grandes empresas del sector de la distribución. No todas las plantillas tienen acceso al uso de la red porque no necesitan utilizar ordenadores para el desempeño de su actividad laboral. Los/as usuarios/as habituales de la intranet son las oficinas, esto impide el acceso a la información del resto de los/as trabajadores/as, haciéndose imprescindible iniciar el cambio al nuevo ecosistema digital y apostar por las nuevas tecnologías. Cada vez son más empresas las que recurren al desarrollo de nuevos canales de comunicación a través de las aplicaciones móviles, convirtiéndose estas en una poderosa herramienta para la gestión de la comunicación interna que adopta un nuevo formato digital. Como señalan Costa *et al.* (2015) «un nuevo canal con una amplia acogida social, que permite una conectividad *anytime & anywhere*, para el que comienzan a crearse contenidos propios bajo una fórmula de producto que hasta el momento no existía: las aplicaciones móviles (*apps*)».

Las aplicaciones para dispositivos móviles se han convertido en un nuevo instrumento de comunicación que crece exponencialmente, y es utilizado frecuentemente por las personas debido a la facilidad de uso que proporciona la telefonía móvil. Según los últimos datos publicados en el *Estudio Anual de Mobile Marketing* por la asociación de la publicidad, el *marketing* y la comunicación digital en España (IAB Spain, 2018), señala que la penetración del *smartphone* en el segmento de edad comprendido entre 18-65 años alcanza a un 97% de usuarios/as, de los cuales el 81% lo utiliza a diario para conectarse a Internet. Estos datos se pueden complementar con el último *Estudio Think Móvil* elaborado por Ipsos MediaCT Germany (2018) en el que se indica que el 72% de los terminales móviles se utilizan en el entorno laboral. El móvil forma parte del *mix* de canales inteligentes que empiezan a emplearse en la comunicación interna.

1.2. TRANSVERSALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Dentro del concepto *corporate*, «la filosofía que velando por la imagen de la empresa, trata de gestionar de forma integral todos los activos intangibles empresariales, en el contexto del *management* moderno y aglutina en su gestión, sobre todo a la comunicación interna y corporativa de la empresa. [...]La comunicación interna se genera en el centro de la organización para gestionar sobre todo la cultura corporativa y el conocimiento de los/as trabajadores/as que son la base de la imagen y la reputación» (Carrillo y Tato, 2004). Por tanto, la gestión de esta cultura corporativa y de comunicación interna ha dejado de pertenecer a un departamento estanco o compartimentado entre diferentes áreas sin conexión, para aunarse en un trabajo integral conformado por diferentes departamentos interconectados con un fin común. Esa visión global del todo es lo que Villafañe (1999) y Mattelart (2000) consideran como un sistema holístico, en el que cualquier variación de un componente conlleva modificaciones en todo el conjunto.

Diseñar una buena estrategia de la comunicación interna potencia la involucración de toda la organización, favoreciendo su sentido de pertenencia, motivación y compromiso, por ese motivo, se hace necesario incorporar a sus acciones de comunicación las TIC a las nuevas herramientas de uso interno. Dentro de esas herramientas, el desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles abre múltiples posibilidades en el sector empresarial, favoreciendo acciones socializantes e inclusivas entre todos/as los/as empleados/as de la empresa.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Como objetivo general de la investigación, se pretende analizar el desarrollo e implementación de nuevos canales digitales para la gestión eficaz de la comunicación interna en las organizaciones, en este caso El Corte Inglés.

Y, como objetivos específicos se quieren conocer las necesidades, el proceso de trabajo y el plan de comunicación que se ha llevado a cabo para la consecución de la aplicación para dispositivos móviles, realizada por los diferentes equipos de trabajo de comunicación interna de la empresa objeto de estudio.

3. METODOLOGÍA

3.1. OBJETO DE ESTUDIO

El objeto de estudio de esta investigación es la aplicación para dispositivos móviles (app) NEXO de El Corte Inglés, y el análisis de la comunicación interna mediante su creación, implantación y consolidación.

En su origen El Corte Inglés fue una pequeña sastrería ubicada en el centro de Madrid fundada en 1890. En 1935, Ramón Areces Rodríguez compra la sastrería y comienza en ese momento lo que hoy se conoce por un conglomerado de empresas que operan en distintos sectores. Además de los grandes almacenes, también tienen presencia en otras parcelas empresariales y cuenta con numerosas marcas propias como son: Viajes, Financiera, Seguros El Corte Inglés, Óptica 2000, Sfera, Hipercor, Supercor o Bricor. A continuación, se puede comprobar la fortaleza del grupo con los datos que muestran en su informe corporativo de 2017.

Esta primera tabla recoge la información económico-financiera del grupo El Corte Inglés, correspondiente a los ejercicios presentados en 2015 y 2016, con una cifra de negocio consolidado de 15.505 millones de euros (Informe de El Corte Inglés, 2017).

Tabla 1. Información económico-financiera de El Corte Inglés

	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015
Capital social	486,86	486,86
Fondos propios	9.917,42	9.894,00
Cifra de negocios	15.504,57	15.219,84
Beneficio bruto de explotación (EBITDA)	980,93	912,51
Beneficio de explotación (EBIT)	319,45	299,13
Beneficio neto consolidado	161,86	158,13
<i>Cash flow</i>	681,01	680,52
Inversiones	368,00	355,38
Aportación a la Renta Nacional	3.773,62	3.754,60

Importes en millones de euros. Fuente: Informe El Corte Inglés (2017)

Por otra parte, en la siguiente tabla se puede ver el desglose de los diferentes sectores que conforman el Grupo.

Tabla 2. Sectores que conforman el grupo de El Corte Inglés

Formato	% Aportación	Ejercicio 2016	Ejercicio 2015	% Var. 16/15
Grandes Almacenes: El Corte Inglés	62,7	9.716,72	9.449,64	2,8
Hipermercados: Hipercor	8,5	1.322,14	1.402,21	(5,7)
Tiendas de proximidad: Supercor	4,0	613,36	601,94	1,9
Sfera	1,6	247,61	230,84	7,3
Bricolaje: Bricor	0,7	110,59	108,78	1,7
Óptica 2000	0,5	81,68	80,91	0,9
Grupo Viajes El Corte Inglés	15,5	2.396,72	2.436,32	(1,6)
Grupo Informática El Corte Inglés	4,7	736,08	714,38	3,0
Grupo de Seguros	1,8	273,73	189,77	44,2
Otras líneas de negocio	0,0	5,94	5,05	17,3
TOTAL	100,00	15.504,57	15.219,84	2,0

Importes en millones de euros. Fuente: Informe El Corte Inglés (2017)

Por último, el empleo directo generado a cierre del ejercicio de 2016 es de 91.690 personas, de las cuales el 94% de los/as empleados/as desarrollan su actividad en España. La plantilla está formada por un 64% de mujeres frente al 36% de hombres. De estos/as empleados/as, el 88% tienen contrato fijo estando a jornada completa 80.640 personas. Los/as trabajadores/as cuentan con perfiles muy heterogéneos que se pueden clasificar en tres grandes grupos: el personal de oficina, personal de almacén y personal de tienda, en este último, se concentra el colectivo más amplio de la plantilla.

3.2. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

Para la consecución de los objetivos propuestos es necesario llevar a cabo la siguiente metodología de trabajo. Puesto que se pretende conocer tanto el proceso de trabajo de la empresa como el resultado del mismo, se entiende imprescindible el uso de técnicas de análisis cualitativas que complementen los resultados obtenidos.

Por una parte, se han realizado entrevistas en profundidad semiestructuradas (Grinnell, 1997) a los/as responsables de diferentes equipos de trabajo que han participado en la creación e implantación de la aplicación para dispositivos móviles. Las entrevistas en profundidad «aportan

un trasfondo detallado sobre las motivaciones o razones de las respuestas específicas de los encuestados y ofrecen información pormenorizada sobre los valores, motivaciones y experiencias de quienes responden» (Wimmer y Dominick, 1996).

Los/as entrevistados/as pertenecen a tres grupos de trabajo de El Corte Inglés supervisados por el departamento de Marca Corporativa y Comunicación Interna y Comunicación y Relaciones Institucionales: por una parte, a las personas responsables del área de comunicación interna; por otra, a los/as encargados/as del sistema de información que han llevado a término la idea propuesta y, por último, al Departamento de Recursos Humanos por su participación e implicación para conocer las necesidades del/la empleado/a. Las entrevistas se realizaron en las oficinas de El Corte Inglés durante el mes de mayo de 2018.

Todas las entrevistas fueron grabadas y, posteriormente, transcritas con el fin de evaluar la calidad de las mismas y conseguir la fiabilidad y validez que se les supone. Como apunta Kvale (en Valles, 2009) «transcribir implica traducir de un lenguaje oral, con sus propias reglas, a un lenguaje escrito con otro conjunto de reglas. Las transcripciones [...] son construcciones interpretativas que son herramientas útiles para determinados propósitos».

Por otra parte, se ha realizado un análisis de contenido de la aplicación objeto de estudio con el propósito de conocer la materialización de las necesidades y los objetivos propuestos por los/as responsables de la misma, de tal manera que se ha podido comprobar de primera mano las posibilidades que presenta la aplicación para el/la usuario/a final, en este caso el/la empleado/a de la empresa.

Con la utilización de estas dos técnicas se consigue una triangulación de datos de distinta naturaleza y de distintas fuentes de tal forma que se logra una «mayor confianza y validez de resultados; mayor flexibilidad interpretativa; mayor sensibilidad a los grados de variación no perceptibles con un solo método; y una cercanía del/la investigador/a al objeto de estudio» (Hernández Sampieri *et al.*, 2006).

4. RESULTADOS

4.1. NEXO: LA APP PARA EMPLEADOS/AS DE EL CORTE INGLÉS

El Corte Inglés, empresa líder en el sector de la distribución, ha desarrollado una aplicación móvil pensada para facilitar el acceso a la información a la plantilla de la compañía. Para cubrir las necesidades comunicativas que existían a nivel interno, se decidió establecer un canal de comunicación en tiempo real que generara contenido relevante y útil, un canal inteligente que alcanzara a toda la plantilla, en tiempo real que homogeniza toda la información, de rápido, ágil y fácil uso.

Como se ha expuesto anteriormente, El Corte Inglés cuenta con una plantilla de más 90.000 empleados/as pertenecientes a la corporación, y genera 120.000 empleos indirectos, con un importante hándicap, su elevada dispersión geográfica a nivel nacional. En los últimos años, El Corte Inglés ha desarrollado una importante política de diversificación, creando nuevos formatos comerciales a través de una gran variedad de líneas de negocio y puestos de trabajo. A lo

largo de sus setenta y cinco años de historia, El Corte Inglés sigue apostando por la innovación y la tecnología, que le hace seguir siendo el líder en su sector, aunque esto, no se reflejaba en su política de comunicación interna, una asignatura pendiente en una empresa cuya realidad existente indicaba que el 80% de la plantilla no trabaja con ordenadores ni correo electrónico, de los cuales un 70% no cuenta con ordenador corporativo. «Acercar El Corte Inglés a las personas fomentando la transparencia y la relación de confianza era necesario» tal como relataba la responsable de Comunicación Interna, por ellos se estudió crear una plataforma que aunara espacios de comunicación interpersonal, donde canalizar todos los contenidos que equilibrasen la comunicación ascendente, descendente y transversal.

Potenciar la comunicación con la plantilla para aumentar su implicación, compromiso y orgullo de pertenencia y alinear la cultura corporativa con el proyecto empresarial obligaba a contar con el apoyo e involucración de la Dirección, manteniendo una actitud proactiva durante todo el proceso de trabajo. Las políticas, misión y objetivos definidos por la organización dependen de la función directiva, crear estructuras más participativas que faciliten las relaciones entre los distintos equipos y departamentos, «implicar a la organización en el desarrollo de la visión estratégica para proyectar una imagen positiva fuera de la organización, obliga a implicar al personal en el proyecto empresarial, consolidando un estilo de dirección basado en valores que favorece la adecuación a los cambios del entorno» (Villafañe, 2013).

La comunicación interna no solo trata de mejorar el flujo comunicativo en la organización, sino alinear la cultura corporativa con el proyecto empresarial. El equipo impulsor del cambio debía formar una coalición entre departamentos, imprescindible para impulsar un proyecto transversal, con equipos más colaborativos que facilitasen las relaciones entre los distintos departamentos. Para desarrollar con eficacia un buen plan de comunicación interna es básico el rol que juegan los equipos directivos que, junto al departamento de Recursos Humanos y Departamento de Comunicación, deben trabajar conjuntamente, «En las grandes organizaciones existe a veces una verdadera dificultad en planificar a largo o a medio plazo, políticas de comunicación interna que permitan desarrollar y rentabilizar una cultura comunicativa fuerte, basada en compartir objetivos, valores, normas y creencias, así como en establecer un sistema de información y de imagen que permita emitir y recibir una valoración adecuada, permanente y dinámica sobre qué contribución aporta la comunicación, a la evolución y a la mejora del negocio» (Salo, 2006).

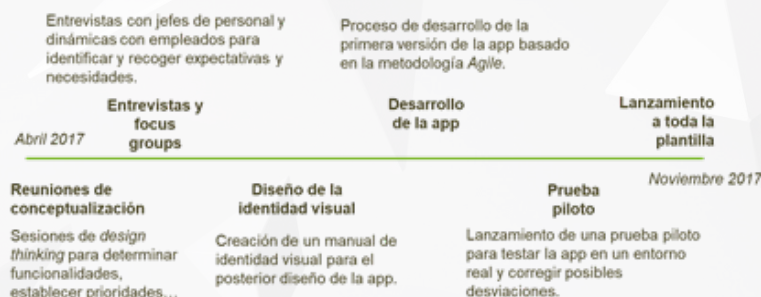
Para implementar una innovadora estrategia de transformación digital para las empresas se debe contar primero con el respaldo de la dirección, y ser liderado por un grupo de trabajo transversal que aporte al proyecto las directrices necesarias para el diseño inteligente del canal de comunicación. El desarrollo de la aplicación fue pilotado por la Dirección de Marca Corporativa y Comunicación Interna, junto a la Dirección de Recursos Humanos, y el Departamento de Sistemas de Información que dio soporte tecnológico al proyecto.

4.2. TRANSFORMACIÓN DIGITAL: PROCESO DE TRABAJO

El diseño de una estrategia de comunicación eficaz debe contar con los equipos adecuados y debe ser ágil en su desarrollo. La aplicación para empleados/as se materializó en un periodo de tiempo récord de seis meses. Las reuniones de conceptualización a través de diversas sesio-

nes de *design thinking*¹ dio como resultado el establecimiento de prioridades y la definición de objetivos claros que justificaban la idoneidad del desarrollo del proyecto.

Tabla 3. Cronograma de la implantación de la app Nexo



Fuente: imágenes cedidas por el Departamento de Dirección de Marca Corporativa y Comunicación Interna

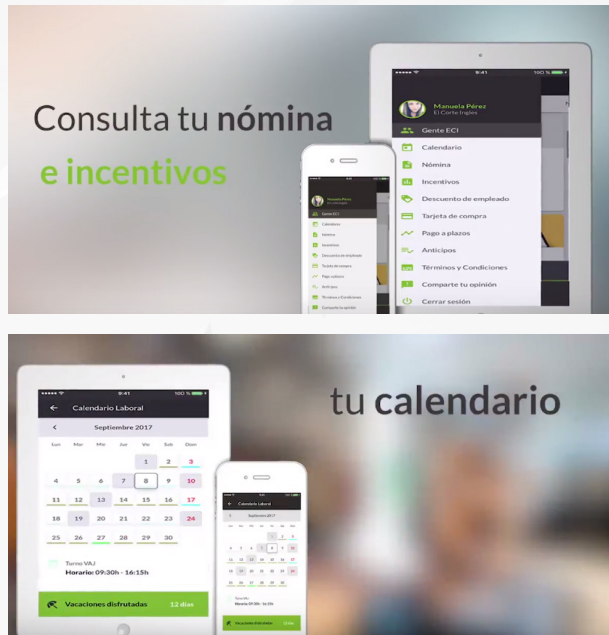
Crear una aplicación para los/as empleados/as favorecía la apertura de un nuevo canal de comunicación en tiempo real que permitía llegar de forma inmediata y simultánea a toda la plantilla y homogeneizaba la información y contenidos de una forma ágil y rápida centralizando toda la información necesaria para el desarrollo de la actividad diaria de los/as empleados/as. Los avisos y la actualización constante de la información permiten reducir los tiempos y mejorar la eficiencia de las comunicaciones, «los/as empleados/as llevan a El Corte Inglés en el bolsillo potenciando la cultura corporativa y esto facilita que puedan contar con argumentos a favor de la compañía, aumenta su implicación, compromiso y orgullo de pertenencia».

Para dotar de funcionalidad la aplicación, contenidos y diseño de la herramienta a nivel interno se realizaron entrevistas y *focus group* con jefes/AS de personal y dinámicas con empleados/as. Estas sesiones con los diferentes grupos de trabajo dieron como resultado la identificación de necesidades y expectativas que despertaba este nuevo proyecto, iniciándose un cambio cultural, nuevas estructuras más colaborativas, transparentes y participativas entre departamentos y que potencian el empoderamiento de los/as empleados/as.

La versión actual de la aplicación tiene numerosas funcionalidades y responden a las inquietudes de la plantilla. La información corporativa adopta el formato de noticias de actualidad y promociones al/la empleado/a al monitorizar el tiempo real que el/la empleado/a le dedica a cada sección, permite desarrollar noticias *push* que son enviadas directamente a los dispositivos móviles. La información que recoge el acceso a la nómina, los incentivos y las operaciones de venta, eran las más demandadas, así como su tarjeta de compra, descuentos a empleados/as, anticipos, calendario donde puede consultar su actividad horaria, y por último, una sección con narrativa más corporativa como es la sección ECI y la Oficina de Servicios.

¹ Metodología utilizada para la generación de ideas innovadoras. Nació en la década de los años setenta en la Universidad de Stanford en California (EEUU). Según Tim Brown, actual CEO de IDEO, el *design thinking* «Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el/la cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado». Disponible en <https://designthinking.es/home/index.php> (recuperado 15/06/2018).

Tabla 4. Pantallazos de funcionalidades de la aplicación Nexo



Fuente: imágenes cedidas por el Departamento de Dirección de Marca Corporativa y Comunicación Interna

Una vez dotada de contenido la aplicación, se diseñó la identidad visual y el *naming* de la aplicación. Para la propuesta del nombre se involucraron a numerosos departamentos. Elegir un nombre que defina adecuadamente el proyecto empresarial es una decisión crucial que debe responder el eje central de la identidad, los valores que se desea transmitir y la diferenciación de la competencia. El consejo de administración se implicó notoriamente en este proceso. Fueron varias las opciones propuestas pero finalmente se decidió escoger la marca Nexo.

Semánticamente Nexo simboliza encuentro y unión, un espacio donde todas las personas de la compañía se encuentran y se informan, a través de la apertura a las nuevas herramientas tecnológicas que van a facilitar una manera de trabajar más ágil e interconectada. El endoso del logotipo y el color verde remite claramente a la compañía y se identifica con el color corporativo que se ha mantenido desde su creación. El diseño de la marca corporativa debía ser un proceso de comunicación integrador, donde el estilo tipográfico debía responder al criterio de modernidad y tecnología. Todos estos elementos se recogían en el manual de identidad visual necesario para la creación de la aplicación.

Tabla 5. Diversas imágenes de la imagen de identidad visual de Nexo

Fuente: imágenes cedidas por el Departamento de Dirección de Marca Corporativa y Comunicación Interna

Antes del lanzamiento global del proyecto, se validó la operatividad de la aplicación con una prueba piloto. Testar la aplicación en un entorno real era imprescindible para corregir posibles desviaciones. La aplicación no se alojó en la intranet de la organización por la dificultad que podría tener la plantilla en la descarga de la misma. Por ese motivo, se decidió que su instalación se realizara a través de los mercados públicos de aplicaciones. Finalmente, el lanzamiento de la app a toda la plantilla se produjo a finales de año.

4.3. PLAN DE COMUNICACIÓN

Para el lanzamiento de Nexo, la nueva aplicación, se diseñó un ambicioso plan de comunicación interna implementado en varias fases. La primera fase tenía como objetivo informar del nacimiento de la aplicación y comunicar la usabilidad y funcionalidades de la misma. Para ello, se creó un video promocional² que fue difundido a través de varios canales internos como fueron la intranet de la compañía y el email corporativo.

Hay que recordar que el 80% de la plantilla no trabaja con ordenador personal ni correo electrónico, por ese motivo se intensificó la comunicación en el punto de venta. Para ello, se desarrollaron numerosos materiales promocionales distribuidos en todos los centros. A través de *flyers* se informaba y se divulgaban las instrucciones necesarias para realizar la descarga de la aplicación. Adoptando el formato de cuestionario, en el *flyer* se planteaban diferentes preguntas a las que se les proponían soluciones que permitían resolver rápidamente cualquier duda que pudiera surgir sobre las funcionalidades de la aplicación.

Para dinamizar la comunicación interna, se desplegó numerosa cartelería en los centros, así como la difusión del vídeo promocional a través de pantallas digitales, distribuidas en los diversos locales comerciales. A nivel interno, se desplegaron diversas acciones de comunicación

² Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=VvJnN6T17A8> (recuperado 19/06/2018)

top-down, desde la dirección hacia los/as empleados/as en formato de presentación ejecutiva. Todo este plan, se completó con materiales publicitarios diseñados para el entorno online.

Para solucionar cualquier problema que pudiera surgir durante la descarga y funcionamiento de la aplicación, se desarrolló un canal de soporte técnico que funcionó durante toda la campaña, y cuyo objetivo era solventar posibles dudas y problemas, así como recepcionar el feedback de los/as empleados/as. Estas conversaciones permitían monitorizar los resultados.

Tabla 6. Ejemplos de los flyers repartidos entre los/as empleados/as de El Corte Inglés



Fuente: imágenes cedidas por el Departamento de Dirección de Marca Corporativa y Comunicación Interna

4.4. INDICADORES GENERALES DE GOOGLE ANALYTICS

Los datos recogidos de Google Analytics desde el 12 de noviembre del 2017 al 12 de mayo de 2018 señalan el éxito alcanzado con la aplicación. Un total de 58.590 usuarios/as únicos/as se han descargado la aplicación representando un total del 70% de la plantilla que ya la utilizan.

La tasa de retención indica el tiempo que permanece instalada una aplicación en un smartphone tras su descarga. Según los datos aportados, el 95,1% de usuarios/as mantiene instalada la aplicación. Esta métrica permite concluir que este alto porcentaje de retención nos indica el éxito que está teniendo la aplicación entre los/as empleados/as.

El análisis realizado a las sesiones les permite conocer cuáles son los contenidos que más interesan a la plantilla, para ello se han monitorizado más de 2.380.242 sesiones donde se concluye que los temas que más les ha interesado, según el orden de consulta son: Actualidad y promociones, Nómina, Tarjeta de compra, Calendario, Actividad de venta, Pago a plazos, Incentivos, Oficina de Servicios, Gente ECI, Anticipos y Descuento de empleado/a.

Otra de las métricas utilizadas en el estudio de la aplicación corresponde al número de visualizaciones de pantalla ascendiendo a más de 17.759.360 el número de visitas, Este dato recoge en su conjunto el las visualizaciones de pantallas únicas y el porcentaje de salidas de una pantalla. En cada sesión el porcentaje medio de visualizaciones es de 7,5 el número total de pantallas visitadas.

El tiempo medio de cada sesión es de tres minutos doce segundos, para calcular este dato, se utiliza la muestra de tiempo de un/a usuario/a para indicar el número de usuarios/as que la utilizan para promediar el tiempo medio de duración.

Tabla 7. Datos de la aplicación Nexo a 12 de mayo de 2018



Fuente: Google Analytics (2018)

5. CONCLUSIONES

La transformación digital de las empresas favorece el desarrollo e implementación de nuevos canales digitales que dinamizan la comunicación interna, con nuevos formatos y contenidos involucra al/la empleado/a, generando grupos de trabajo más colaborativos y transparentes que mejoran el desempeño y alinean la cultura corporativa con el proyecto empresarial.

Una visión previa que sea compartida por todos/as es fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. Es imprescindible contar con el apoyo de la Dirección e involucrarles durante todo el proceso de trabajo. Formar una coalición entre departamentos es clave para impulsar un proyecto transversal de estas características. Crear una plataforma digital para comunicar facilita una comunicación bidireccional e interactiva con y entre los/las empleados/as.

Formar una coalición entre departamentos es clave para impulsar un proyecto transversal de estas características. Recursos Humanos y Comunicación deben estrechar lazos y colaborar para facilitar el día a día del/la trabajador/a. Dedicar esfuerzos a escuchar a los/as empleados/as asegura una parte importante del éxito.

Comunicar los avances del proyecto y mostrar resultados a corto plazo motiva a seguir avanzando y a mejorar de forma sistemática. Una aplicación debe estar basada en la metodología Agile y evolucionar desarrollando nuevas funcionalidades.

En la transformación digital, la intranet debe sustituirse por redes sociales corporativas que potencien la comunicación entre los/as empleados/as y la cultura corporativa de las empresas, estas tecnologías facilitan la comunicación interna e integra la cultura de la empresa. La integración con Office 365 (red social colaborativa) generará un nuevo espacio de comunicación entre la plantilla.

6. REFERENCIAS

- Benavides, J. (1993). *Director de comunicación*. Madrid: Edipo.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. *Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo (Argentina)*, n. 13.
- Cees B. M. van Riel (2013). *Alinear para ganar*. Madrid: LID Editorial Empresarial I. Biblioteca corporate excellence.
- Carrillo, V. y Tato, J. (2004) La Nueva Dimensión de Comunicación Empresarial en el entorno de los Activos Intangibles: La Comunicación Espiral, *Palabra Clave*, n° 39. Disponible en <http://oldversion.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n39/carrillotato.html> recuperado (10/06/2018).
- Costa, J. (2011). *El ADN del Dircom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Costa, C.; Rodríguez, A.I. y López, X. (2015). Medios de Comunicación móviles, *Prisma Social*, n°. 15. Disponible en http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/15/secciones/tematica/t_11_medios-comunicacion.html recuperado (15/06/2018).
- El Corte Inglés. (2017). *Informe de actividad 2016 de El Corte Inglés*. Disponible en <https://www.elcorteingles.es/recursos/informacioncorporativa/doc/portal/2017/07/19/informe-de-actividad-2016.pdf> recuperado (10/06/2018).
- Grinnell, R.M. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. Itaca: E. E. Peacock Publishers.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Mattelart, A. (2000). *La publicidad*. Barcelona: Paidós.
- Salo, N. (2006). *La comunicación Interna, instrumento fundamental de la función Directiva*. RedDircom. Disponible en <http://www.reddircom.org/textos/salo.pdf> recuperado (15/06/2018).
- Vallés, M.S. (2009). *Entrevistas cualitativas*. Madrid: CIS, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Villafañe, J. (1993). *La gestión de la comunicación interna en imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Editorial Pirámide.
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2013). *La buena empresa*. Madrid: Editorial Pearson Educación.
- Westphalen, M. H. (1993). *El director de comunicación*. Madrid: Editorial Del Prado.
- Wimmer R. y Dominick J. (1996). *La investigación científica de los medios de comunicación*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.