

INMACULADA MARTÍNEZ SANTOS DELGADO

Licenciada en Derecho

*Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos por el
CEF*

Extracto:

El contenido de este trabajo versa sobre «La Comunicación Interna en la Empresa».

En el mismo vamos a tener ocasión de comprobar una situación real y bastante peculiar en una gran empresa de reconocido prestigio en nuestro país, permitiéndonos asistir a la creación, implantación y desarrollo de su propio departamento de comunicación. Se trata de un caso de gran interés pues refleja el proceso más arduo pero apasionante de un departamento, como es su implantación, y con todo lo que ello conlleva de análisis, debates, estudios, etc., por parte de la Dirección de la empresa y de los directivos y futuros encargados del éxito de dicho departamento.

A este proceso, ya de por sí complejo, se añade un acontecimiento en el seno de la empresa que le aporta aún mayor interés, como es el hecho de la «fusión» de la empresa inicial con otra importante entidad del sector, haciéndose necesario un cambio en la política y estrategia de comunicación establecida en un principio para adaptarse a la nueva situación.

Es por todo esto por lo que el estudio del caso que vamos a analizar se convierte en un peculiar e interesantísimo modelo de implantación de una política comunicativa en el sector empresarial, ya que nos va a permitir, además, conocer las razones que justifican su creación y las ventajas que ello aportará en el futuro a la empresa.

Sumario:

1. Definición del tema.
2. Introducción: antecedentes empresariales.
3. Creación del departamento de comunicación.
4. La planificación inicial del departamento:

 Plan de comunicación 1999.
 Plan de comunicación 2000.
 Plan de comunicación 2001.
5. Compra de SAN MIGUEL: nacimiento del GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL.
6. Plan de comunicación 2002.
7. Plan de comunicación 2003.
8. Conclusión.
9. Metodología y bibliografía.

1. DEFINICIÓN DEL TEMA

El objeto de este estudio es «La Comunicación Interna» en la empresa así como su importancia, debido a la enorme repercusión que ésta puede llegar a tener, fundamentalmente, en el clima laboral dentro de una organización.

Veremos la conveniencia del establecimiento de un departamento específicamente dedicado a esta tarea dentro de una organización y las muchas ventajas que aporta al conjunto de la empresa en todos sus ámbitos, ya que afecta e implica directamente a un sector fundamental y vital de la misma como son sus recursos humanos o, lo que es lo mismo, a las personas que la componen y que son quienes hacen posible la producción y el crecimiento de ésta.

Concretamente, veremos el proceso seguido por una organización formada por una gran plantilla que, en principio, carecía de un departamento específico encargado de la comunicación y cómo vio la necesidad de la implantación del mismo y las múltiples ventajas que ha obtenido con ello. Dicho proceso, complejo ya en sí mismo, se ha visto complicado aun en mayor grado tras la incorporación a la organización de otra empresa también de gran tamaño, con una política empresarial, productiva y logística distintas y cuya integración en todos sus ámbitos se hacía necesaria para dar lugar a una única empresa.

Aun cuando la integración continúa, pues se trata de un proceso complejo dada la consideración de los dos grupos integrantes, puede decirse a día de hoy que se han logrado numerosos avances y prácticamente la plena integración. En ello ha desempeñado un papel de gran importancia la estrategia y la política de comunicación seguida, como vamos a poder apreciar a lo largo de este estudio.

Este análisis tal vez sirva a otras organizaciones para poder tomar conciencia de lo conveniente que puede ser el establecimiento de una buena comunicación dentro de la empresa, y cuán ventajoso para mantener en todo momento ese buen clima laboral tan necesario para toda entidad que quiera reducir costes en lo referente a la problemática con el personal.

2. INTRODUCCIÓN: ANTECEDENTES EMPRESARIALES

El estudio se centra en la empresa MAHOU, SA a la que, posteriormente, se incorporará la empresa SAN MIGUEL, dando lugar al actual GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL.

MAHOU, SA, es una empresa de origen familiar ubicada en el sector cervecero y cuya actividad se ha centrado siempre y exclusivamente en la producción de cerveza, su distribución y venta.

De corte tradicional en cuanto a su política interna empresarial, ha ido creciendo y consolidándose poco a poco hasta convertirse hoy en una de las empresas con mayor estabilidad y afianzamiento en nuestro país. Una estabilidad debida a una política empresarial partidaria del crecimiento lento pero seguro que le ha permitido avanzar enormemente desde su creación. Cualquier decisión es muy meditada y estudiada antes de tomarse, apostando por aquello que se posee y trabajando dura y constantemente para mejorar y conseguir aquello que no se tiene pero que es conveniente para el crecimiento y avance de la empresa.

Dicha política empresarial apuesta, en cuanto al personal que la compone, por la estabilidad y la confianza en sus activos humanos, siendo hoy una de las empresas españolas con mayor estabilidad de plantilla y que prefiere la permanencia del personal que ya forma parte de ella a tener que acudir al mercado externo de empleo para cubrir posibles vacantes y necesidades de personal. Para ello destina buena parte de sus recursos a la formación y reciclaje del mismo, entre otras actividades.

Una vez vistos, a *grosso modo*, los principales principios que rigen la política interna de MAHOU, SA, nos centraremos en el proceso de creación del departamento de comunicación.

El organigrama, en el ámbito de la comunicación que es el que nos afecta, **consistía** en un principio, en la existencia de la Dirección General y un departamento de recursos humanos que se ocupaban, respectivamente, de la comunicación externa y de las relaciones exteriores de la empresa la una, y el otro, de la comunicación interna dentro de la misma así como de las relaciones de la Dirección con el resto de personal.

Ahora bien, **la comunicación interna** se venía realizando fundamentalmente entre dos únicos grupos de personas que suponían sólo una parte de la empresa, sin contar con la participación del resto de la misma. Estos dos grupos eran el citado *departamento de recursos humanos*, adjunto a la Dirección General, y el *comité de empresa* como representación de los trabajadores. Asimismo, los temas que se trataban eran muy limitados y puntuales, concernientes en la mayoría de los casos a cuestiones de mejoras laborales (de condiciones de trabajo, jornada laboral, mejoras salariales, etc.), asuntos relativos al convenio aplicable o sobre conflictos colectivos, etc. La comunicación que se venía desarrollando era, por lo tanto, muy limitada en cuanto a los temas y con un carácter muy puntual, que no continuado como es lo aconsejable. Más que «comunicación» propiamente dicha, lo que venía realizándose era la emisión de «información» y de comunicados puntuales por parte de

la dirección ante cualquier acontecimiento que surgiese y que afectase al personal. Información o comunicados que solían dirigirse y debatirse con el comité de empresa, que era quien, a su vez, transmitía tales contenidos al resto de trabajadores, con el riesgo del consiguiente enfoque que dicho comité tuviese sobre el/los asuntos tratados. Todo esto dio lugar a una gran crisis culminada con una importante huelga general por parte de los empleados a raíz del traslado de la fábrica de la empresa de Madrid a Alovera (fábrica de MAHOU en Guadalajara, a unos 40 km de Madrid).

Se trataba, en suma, de «información», que no «comunicación». Esta última consiste en una interrelación o intercambio de información y de criterios donde se produce un *feed-back*, un debate y una retroalimentación entre los interlocutores, y no una mera y simple emisión de la información en sentido prácticamente vertical y unidireccional por parte de la dirección hacia los representantes de los trabajadores y no hacia los trabajadores mismos, que era lo que venía teniendo lugar en el caso de MAHOU.

Esta forma de comunicación es la que se ha venido realizando por parte de, podría decirse que todas, o la gran mayoría de las empresas españolas; y tal vez sería mucho decir, pues la mayoría de ellas no cumplían ni esto. Lo más grave es que esta forma de comunicación existe y perdura aún en muchísimas de nuestras empresas, que no dan importancia a los numerosos conflictos que normalmente van generándose dentro de la empresa debido a la ausencia de un correcto tratamiento de la comunicación entre directivos, mandos intermedios y empleados. En este aspecto MAHOU ha demostrado anticiparse a lo que serán y serán las tendencias futuras e innovadoras en el ámbito de las relaciones públicas externas e internas de la empresa y cuya importancia se va descubriendo día a día para la buena marcha de toda organización que sepa valorar cuál es el activo más importante para su crecimiento, como lo es el personal que la compone: sus recursos humanos.

Hacia 1996 tiene lugar en MAHOU un importante cambio, como hemos avanzado anteriormente, que afectaría a toda la organización por completo. Se trata del traslado de la fábrica de producción, sita en Madrid capital, a la provincia de Guadalajara, a unos 40 km de Madrid conocida como la fábrica de Alovera. Es de suponer el consiguiente revuelo que tal circunstancia ocasionaría, tanto en las relaciones externas con la Administración y las entidades públicas locales de Madrid, así como en las relaciones internas con el personal que conformaba la plantilla de la empresa. Es fundamentalmente este hecho el detonante que lleva a la dirección a plantearse la creación de un gabinete o departamento encargado exclusivamente de las relaciones externas e internas, de gran necesidad para poder transmitir correctamente los objetivos, las causas, los motivos y la política empresarial ante tales acontecimientos.

Ante el hecho descrito anteriormente, surge una importante crisis ya que comienza a haber enfoques distorsionados sobre el proceso del citado traslado, tanto a nivel externo en las relaciones con las distintas Administraciones locales, como a nivel interno, pues la plantilla estaba siendo informada de tal acontecimiento únicamente a través del comité de empresa, quien no siempre daba el verdadero enfoque sobre las verdaderas razones que motivaban a la dirección sobre la necesidad de tal cambio y sobre el correcto proceso de realización del mismo. Tanto es así que en 1996 tiene lugar una huelga general en la empresa.

3. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN

Es a raíz de todos estos acontecimientos cuando comienza a barajarse por parte de la dirección la necesidad y conveniencia de crear un gabinete dedicado exclusivamente a la comunicación en la empresa. Para ello se propone la realización de una **auditoría interna sobre clima laboral**, que va a servir como primer paso para la planificación de los objetivos y las actuaciones futuras del nuevo departamento de comunicación.

Es en 1998 cuando, definitivamente, se toma tal decisión y la empresa **crea el departamento de comunicación**, contratando a quien es hoy su actual director y quien se ha encargado de la implantación y continuidad del mismo: don Santiago Olmedo Bernal.

La integración de este departamento se realizó, en un principio, dentro del departamento de recursos humanos, pero más adelante, tras ver la considerable relevancia de los asuntos que habían de tratarse en comunicación, se vio e hizo más conveniente la creación de este departamento con una entidad propia e independiente del de recursos humanos.

Una vez creado este departamento se le encomienda la función de la **comunicación** en general, esto es, tanto la **comunicación externa** o relaciones exteriores de la empresa como la **comunicación interna** o relaciones con el personal que integra la misma.

En el organigrama empresarial se le ubica en relación y dependencia directa de la Dirección General (como ocurría con el departamento de recursos humanos) e, internamente, va a estar integrado por: el *director* del departamento, una *assistant* directa de la dirección y un *gabinete de publicaciones*. Esta misma estructura se repite en cada una de las cuatro fábricas que actualmente conforman el GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL, por cuanto hay, pues, cuatro responsables de comunicación, uno en cada una de las fábricas que posee la empresa y que están en relación directa con el director de fábrica correspondiente.

Una vez implantado el nuevo departamento de comunicación, el primer paso que se dio fue la realización por parte de la dirección de un profundo estudio de la auditoría interna sobre clima laboral realizada anteriormente y que hemos mencionado más arriba, así como un análisis de la situación de la empresa en cuanto a sus relaciones con el exterior (organismos públicos, prensa, Administraciones locales, etc.). A partir de esto comenzaron a diseñarse una serie de objetivos, medidas y actuaciones para ponerse en funcionamiento cuanto antes.

Implantado y creado ya el departamento de comunicación, se procede, tras el conveniente estudio de la situación, al diseño de la planificación de los objetivos y las actuaciones a realizar. Dicha **planificación** se trazó para un proceso de implantación y consolidación **inicial de tres años, esto es, para 1999, 2000 y 2001**.

Vamos a ver en este punto el **esquema o boceto general trazado para cada uno de los planes diseñados para los tres primeros años en los que se realizaría la implantación del nuevo departamento de comunicación**, haciendo los comentarios que convengan sobre algunos de sus apartados para una mejor comprensión del plan en cuestión.

4. LA PLANIFICACIÓN INICIAL DEL DEPARTAMENTO: PLANES DE COMUNICACIÓN, AÑOS 1999, 2000 Y 2001

PLAN DE COMUNICACIÓN 1999

I. Introducción.

En este apartado se establecen y explican todas y cada una de las razones por las que era conveniente el establecimiento de una política de comunicación en la empresa.

Asimismo, se exponen los motivos de la necesidad de realizar una planificación estructurada de las actuaciones previstas para este período de tiempo.

Por último, se enumeran los objetivos del plan para ese año.

II. Actuaciones.

Aquí se detallan cuáles van a ser las actuaciones que se iban a realizar para alcanzar los objetivos establecidos en el plan, enunciándose y explicando cada una de ellas, y que son:

a) Auditoría interna.

Como ya se ha mencionado anteriormente, este estudio ya se había realizado para analizar cuál era el clima laboral en la empresa antes de la implantación del departamento de comunicación, por lo que se retomó dicho estudio para actualizar algunos aspectos que eran convenientes.

En este apartado se exponen, pues, los resultados más relevantes de la auditoría y que van a servir para establecer la estrategia de planificación de los objetivos y actuaciones para este período concreto.

b) Mapa de comunicación interna.

En este apartado se establecen los siguientes subapartados:

- *Reglas del juego*: con esta denominación se explicaba cuál iba a ser la forma de actuar del departamento en sus líneas generales, es decir, cuáles serían los principios por los que se regirían en sus actuaciones y en el diseño de los objetivos del plan.
- *Frecuencia de la comunicación*: donde se exponían los tiempos y períodos que era conveniente tener en cuenta para la correcta comunicación sobre cada una de las actividades establecidas en el plan.
- *Canales*: en cuyo apartado se hacía mención de las vías o medios de los que se serviría el departamento para ejercer la comunicación (ej.: boletines, revistas, etc.).
- *Mensajes*: es aquí donde se determinan cuáles serían los tipos de mensajes principales que se pretenden transmitir, y que van a estar relacionados con un tipo de canal concreto (ej.: mensajes de información social, jurídica, económica, técnica, etc.).
- *Audiencia*: apartado en el que se hacía mención del público al que estaría dirigida la comunicación y que, a su vez, va a estar en relación con el tipo de mensaje que se quiere transmitir. Ello se hará a través de un canal determinado que se estime más adecuado (ej.: mensajes a los mandos, a toda la plantilla, a un departamento específico, etc.).

Para entender mejor la interrelación entre todos estos puntos expondremos a continuación cuáles fueron los canales establecidos y cómo éstos fueron establecidos para cada tipo de mensaje y de público concreto:

- **Boletín de directivos o mandos: «En Red».**

Se trata de una publicación mensual a modo de boletín dirigida a los directivos y mandos de la empresa. Según expuso el Consejero Delegado y Director General del actual GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL en la publicación n.º 1 de «En Red» dirigido al Grupo ya completo, Jean Pierre Deffis, en febrero de 2001, «(...) la intención es que los mandos y directivos puedan contar con un instrumento de comunicación útil para su trabajo para que todos puedan conocer con cierta profundidad los proyectos en los que se está trabajando en los distintos departamentos, los objetivos marcados y los resultados obtenidos en cada área, las noticias relevantes que se generan en la empresa así como las que afectan a su entorno más inmediato para así tener una visión más global y homogénea, y no una suma de visiones parciales y sesgadas. Se pretende que se conciba esta publicación como algo más que un mero boletín informativo, esto es, como un foro de ideas, un lugar común en el que los mandos de la empresa puedan aportar sus puntos de vista y opinar sobre diversos temas».

De hecho, en esta publicación se reflejan los proyectos, objetivos, metas y actividades que se vienen realizando en cada departamento, expuesto todo ello por la persona que se encarga directamente del asunto en cuestión, evitándose así posibles distorsiones en el enfoque del tema.

- **Revista general para toda la plantilla: «Sabor Mahou».**

Se trata de una publicación trimestral con formato de revista de unas 40 páginas aproximadamente, según los contenidos que se incluyan sean más o menos numerosos en las distintas publicaciones.

En ella se incluyen noticias de todo tipo referentes a la empresa para mantener bien informados a todos sus miembros sobre todo aquello que acontece en la empresa, desde nuevos proyectos, actividades realizadas (cursos de formación, jornadas de ocio para el personal, actos culturales, patrocinios realizados, etc.), datos de interés sobre las nuevas incorporaciones de personal a la empresa, noticias sobre los avances y acciones realizadas para mejorar el medio ambiente, entrevistas a diferentes miembros de la plantilla pertenecientes a los distintos departamentos de la empresa para que comenten sus experiencias y expresen sus opiniones, etc. En suma, cualquier tipo de noticia y actividad que haya acontecido a lo largo del trimestre en el seno de la empresa.

- **Servicio para directivos: «Clipping».**

Es una publicación dirigida fundamentalmente a los directivos a través de la que se les informa sobre temas concretos y específicos que puedan ser de su interés: legislación, recortes de prensa sobre el sector cervecero, estadísticas, clientes, economía, tendencias, etc.

- **Boletín informativo Mahou: «En Red Directo».**

Es un boletín a modo del citado «En Red» pero en este caso se dirige a toda la plantilla que conforma la empresa. Se trata de una publicación puntual y extraordinaria que informa sobre algún hecho, acontecimiento o proyecto relevante para toda la empresa y que se considera conveniente informar de un modo inmediato a todo el personal sin esperar a su publicación en «En Red» o en «Sabor Mahou». Con esta publicación se trata de que todos los miembros de la empresa estén plenamente informados de todo aquello que ocurre en la empresa y que es relevante para ella antes de que pueda conocerse en el exterior o de que tengan que ser informados desde fuera. Se pretende informar rápidamente sobre todo aquello que acontece en la empresa, pues quienes primero deben estar informados son sus miembros, que son quienes la forman y dan vida.

- **Folleto: «Conocer Mahou».**

Es una publicación a modo de folleto donde se refleja «Quién es Mahou», es decir, información sobre la empresa desde su creación, cuáles son sus principios, su política, sus objetivos, la trayectoria de la empresa, los acontecimientos más relevantes, etc. Es decir, toda aquella información que se considera necesaria que conozca cualquier persona que se vea relacionada con la empresa, sirviendo como manual de acogida para las nuevas incorporaciones de personal.

- **Reuniones informativas de la línea jerárquica.**

Son reuniones que tienen los mandos con sus respectivos equipos para tratar temas puntuales que les afectan y que es necesario tratar, analizar, debatir y solucionar. Tienen lugar cuando se considera conveniente por parte de la dirección de los respectivos equipos.

III. Plan de visitas a la fábrica de Alovera.

Es ésta una actividad mixta que abarca tanto a la comunicación interna como la externa, ya que si bien se concibió en un principio para dar a conocer la fábrica de Alovera de cara al exterior, pronto se reparó en que también podía extenderse esta acción a las personas que integraban la empresa.

De cara al exterior se pretendía que cualquier entidad u organización interesada en la nueva fábrica pudiese conocerla y, así, se organizaron visitas de los presidentes de las comunidades autónomas principalmente afectados o vinculados con el cambio como eran los de Castilla-La Mancha y Madrid, entre otras muchas entidades y organizaciones interesadas en conocer las nuevas instalaciones.

Pero no sólo se organizaban visitas para entidades u organizaciones sino que se hacía extensible a cualquier persona o particular que tuviese interés o curiosidad, creándose unas jornadas de puertas abiertas para un día de la semana concreto y con un horario establecido especialmente para ello. Es aquí donde está la conexión como actividad de comunicación interna también, pues con esto se permitía que los mismos empleados y sus familias pudiesen conocer la nueva fábrica en la que desempeñarían desde ahora sus trabajos; una fábrica nueva y con mayor amplitud, con más avances tecnológicos, más moderna e innovadora, más cómoda. Con ello, los mismos empleados de la empresa entraban en contacto y se familiarizaban con su nuevo lugar de trabajo y podían comprender lo conveniente que resultaba para todos el traslado desde las instalaciones de Madrid a Alovera. Dentro de esta comunicación interna, se programaron también diversas actividades de ocio dentro de las visitas, dirigidas a niños, mujeres, mayores, etc.

IV. Gabinete de prensa (comunicación externa).

V. Gestión de la crisis (comunicación externa).

Estas dos últimas actividades se ubican dentro de la comunicación externa. Se pretendía crear un gabinete de prensa encargado directamente de las relaciones con ésta y también se crearía un equipo de personas que se encargarían de gestionar la crisis suscitada en la empresa con motivo de la huelga ya mencionada, el traslado a Alovera y otras cuestiones relacionadas con todo ello que preocupaban a la empresa.

PLAN DE COMUNICACIÓN 2000

Como mencionamos anteriormente, la dirección del departamento de comunicación elaboró un programa sobre los objetivos y acciones que habrían de llevarse a cabo para la correcta implantación de la comunicación en la empresa. El diseño de este programa comprendía la planificación de los objetivos y actividades que se iban a realizar en los tres años siguientes, esto es, para 1999, 2000 y 2001. Ya hemos visto en qué consistía el plan de comunicación preparado para su implantación en la empresa en el año 1999.

Las actividades planificadas para el año 2000 eran las siguientes:

- I. Proyecto empresa «Mahou Siglo XXI».**
- II. Convención anual de directivos.**
- III. Fundación Mahou.**
- IV. Entrenamientos a directivos y mandos en la comunicación.**

El Proyecto de empresa «Mahou Siglo XXI» se vio pospuesto debido a la compra de SAN MIGUEL, ya que dicho proyecto consistía en la elaboración de un dossier o un manual donde se recogiese toda la información acerca de quién era la empresa, cuáles eran sus valores, su estrategia, su misión y objetivos para difundirlo tanto interna como exteriormente. Con la compra de SAN MIGUEL, era lógico posponer dicho proyecto para poder realizarlo sobre el grupo completo, sobre la nueva empresa que nacería con la integración: el GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL. Y así se hizo.

La Convención Anual de Directivos fijada en este programa para el plan de 2000 consistía en el establecimiento de una reunión fija anual para los directivos de la empresa en la que poder tratar los temas y asuntos que han tenido mayor relevancia durante el año anterior por parte de cada departamento, para así informar sobre todo aquello que se está realizando en éstos y concebir una visión global donde también se puedan hacer aportaciones para solucionar problemas.

Para hacer más atractiva esta actividad, se procura que su realización se haga en lugares o contextos atrayentes e intercalando actividades de ocio variadas para amenizar las jornadas.

La «Fundación Mahou» supone la creación por parte de la empresa de una fundación cuyos fondos se destinarían a actividades culturales y deportivas principalmente. Este proyecto se ha ido posponiendo y en la actualidad aún no se ha creado, siguiendo pendiente y en estudio.

Entrenamientos a Directivos y Mandos en la Comunicación es una actividad cuya pretensión fundamental es la concienciación, a través de la creación de un hábito comunicativo en la empresa, empezando desde arriba, desde los propios mandos. El objetivo principal radica en la concienciación acerca de la importancia que tiene ejercer una buena comunicación así como la creación de un hábito en su práctica, para lo cual se hace conveniente formar a las personas que fundamentalmente han de ejercerla en las actividades de la oratoria ante el público, habilidades sociales, etc.

Si bien ésta era la planificación fijada para el año 2000 cuyas actividades iban encaminadas a la paulatina consolidación del departamento de comunicación, este proceso se vio paralizado en cierto modo debido a un nuevo acontecimiento de gran trascendencia para la empresa y que le supondría un importante cambio en todos sus ámbitos: **la compra por MAHOU de la empresa SAN MIGUEL**.

Este hecho hará que el plan previsto para 2000 así como algunas otras actividades previstas y planteadas en planificaciones anteriores tengan que posponerse, ya que la prioridad fundamental en este momento va a ser cómo plantear y conseguir la integración de ambas empresas. Ante esto, se hace necesario trazar nuevas líneas de actuación para conseguir desarrollar ese proceso de integración del modo más adecuado y rápido posible. Por ello, en el año 2000 la planificación y las actividades que realmente se van a llevar a cabo van a ser, fundamental y principalmente, **la creación de un Comité de Comunicación para la Integración con vigencia para un año y que se va a encargar** exclusivamente de dicho proceso, debiendo definir:

- Cuáles van a ser ahora las *nuevas líneas o principios* en comunicación del nuevo GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL.
- Cuáles van a ser los *objetivos generales* y los *objetivos a largo plazo* para el nuevo Grupo en el ámbito de la comunicación.
- Cuáles serán los *objetivos a corto plazo* para la implantación de la nueva comunicación.
- Qué *actividades* es conveniente implantar *a largo y a corto plazo* para cohesionar la comunicación.

Siguiendo en la línea, y para no mezclar asuntos que nos impidan tener una visión clara de los acontecimientos y del proceso de implantación del nuevo departamento de comunicación, continuamos con la exposición de los distintos planes diseñados en un principio por la dirección ya que, como dijimos anteriormente, desde un principio se diseñó una planificación inicial que comprendía los años 1999, 2000 y 2001 como proceso de creación y consolidación inicial del departamento en la empresa. Así, más adelante veremos el proceso de integración tras la compra de SAN MIGUEL y la creación de una nueva entidad, que es el GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL.

Por lo tanto, el plan previsto desde un inicio para el año 2001 consistía en lo siguiente:

PLAN DE COMUNICACIÓN 2001

I. Plan de apoyo al trasvase Madrid/Alovera.

Este plan se proponía principalmente realizar dos actividades fundamentales que facilitarían y reforzarían el, en un principio, polémico cambio de la fábrica de Madrid a Alovera.

Estas actividades eran:

- Establecer una serie de **charlas** sobre el asunto con los empleados en las que cada persona pudiese ser correctamente informada acerca de los motivos que habían conducido a la Dirección a tomar esta decisión, cuáles eran las causas, de qué modo se realizaría dicho cambio, etc. Serviría para informar y como foro de debate y de consulta ante cualquier duda que pudiese surgir para cada uno de los miembros del personal que forma la empresa.
- Implantar unos **cursos de formación** para el personal con la finalidad de adaptarlos y capacitarlos adecuadamente a los nuevos instrumentos de trabajo que debían manejar con el cambio, sirviendo a la vez como mecanismo de innovación y reciclaje de los recursos humanos ante las nuevas tecnologías.

II. Inauguración oficial de la fábrica de Alovera.

En este punto se pretendían consolidar unas actividades que se idearon ya en el plan de 1999 y que venían realizándose desde entonces. Estas actividades eran:

- **Jornadas de puertas abiertas**, cuya finalidad y contenido se citó ya en el apartado correspondiente al plan de 1999.
- **Celebración de actos diversos** para mostrar y dar a conocer a determinados colectivos la nueva fábrica, que, igualmente, se desarrolló más ampliamente en un apartado anterior.

III. Plan de crisis.

Si bien en uno de los apartados mencionados en el plan de comunicación correspondiente a 1999 nos encontrábamos con que uno de los objetivos era la «Gestión de la Crisis», a cuyos efectos se creaba un comité o grupo de personas que se dedicarían exclusivamente a ello para resolver los conflictos y la situación generada con motivo del cambio de fábrica, la huelga y distorsiones en la

información con la prensa, entre otros, el Plan de Crisis previsto en la planificación de 2001 consistía en la **elaboración de un manual de comunicación** que sirviese como modelo que seguir ante cualquier situación de crisis que pudiese acontecer en adelante. Serviría como libro de instrucciones en las líneas más generales, ya que cada situación origina problemas distintos que han de ser tratados de modo distinto.

IV. Canales de comunicación ascendente.

El objetivo de este punto es establecer una serie de canales que favorezcan la comunicación en sentido ascendente, es decir, una comunicación que vaya de abajo hacia arriba, del personal empleado a la dirección general de la empresa.

Asimismo, otro de los objetivos de este punto era establecer dichos canales y una asiduidad o habitualidad de los mismos de modo que se establezca una frecuencia que consolide el objetivo general que la comunicación empresarial pretende conseguir: la comunicación habitual y continua entre mandos y empleados en ambas direcciones, favoreciendo el *feed-back* y el enriquecimiento mutuo para el buen funcionamiento de la organización.

A este efecto, las actividades que se proponían para este año 2001 en este sentido eran:

- La comunicación en cascada, y la creación de un hábito comunicativo en la cultura de la empresa.
- Desayunos con el presidente y el consejero delegado de la empresa. Consiste en la organización de un desayuno cada cierto período de tiempo (un desayuno al mes) en el que la dirección general comparte estos momentos con un grupo de miembros de los distintos colectivos que forman la empresa, dando lugar a un acercamiento entre las personas que componen la organización en cuanto tales, sin hacer distinciones jerárquicas entre ellas. En cada una de las fábricas se haría lo propio entre el director de fábrica y comité de dirección y los empleados de la misma.

En la actualidad esta actividad no se ha conseguido realizar aún, pero se sigue trabajando en ello para su implantación.

- Por último, la realización de una encuesta de clima laboral para saber el calado y acogimiento de estas medidas.

Con los objetivos y actividades establecidos en la Planificación de 2001 termina la programación inicial fijada por la dirección del departamento de comunicación para implantar e ir consolidando dicha sección en el seno de la empresa, intentando ir creando poco a poco y paulatinamente una cultura comunicativa en una organización carente de ella.

5. COMPRA DE SAN MIGUEL: NACIMIENTO DEL GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL

Proceso de integración: plan 2001 y plan 2002.

Como ya hemos venido mencionando anteriormente, la empresa MAHOU compra, a mediados de 2000, la empresa SAN MIGUEL. No vamos a detenernos aquí para explicar pormenorizadamente las cifras, las causas y el proceso de dicha compra, únicamente citaremos a grandes rasgos aquello que se estima que es más relevante para nuestro estudio sobre comunicación.

Tras continuos y numerosos estudios económicos y estadísticos acerca de la situación del sector cervecero en España, principalmente, aunque teniendo en cuenta, por supuesto, el marco internacional, MAHOU analiza su producción, su cuota de mercado y sus fondos económicos y comienza a barajar la posibilidad de aunar fuerzas comprando y anexionándose con una fuerte competidora en el mercado. Se baraja la posibilidad de adquirir la empresa SAN MIGUEL, ya que los fondos y las posibilidades económicas de la empresa en el momento lo hacen factible. Y así, en julio de 2000 se procede a la compra de SAN MIGUEL por parte de MAHOU. Esta compra va a ser oficialmente aprobada por el Consejo de Ministros en noviembre de ese mismo año. Con esta integración, se crea y aparece el denominado GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL.

Es de imaginar que este hecho va a suponer profundos cambios y transformaciones en todos los ámbitos de la empresa ya que la nueva empresa incorporada posee una política de empresa muy diferente a la de MAHOU y sus objetivos y formas de actuación son completamente diferentes en muchos aspectos.

A grandes rasgos, SAN MIGUEL no es una empresa familiar y con ese «toque tradicional» que caracteriza a MAHOU sino que se trata de una sociedad cuyo objetivo fundamental, desde sus comienzos, es la obtención de: el mayor beneficio económico posible, la mayor productividad y la mayor rentabilidad de todos sus activos. Posee una política de empresa más, podríamos decir, «moderna», entendiéndolo por ésta la búsqueda de una mayor competitividad empresarial en el menor tiempo posible en todos los aspectos (de producción, de recursos, de comercialización, de ventas, etc.). MAHOU, en cambio, busca asimismo incrementar los beneficios económicos, la producción y las ventas, pero su forma de actuar es más sosegada, ya que para ésta lo fundamental es el crecimiento, pero paulatinamente. Le importa crecer, pero poco a poco y sobre seguro, procurando, en lo que a la plantilla se refiere, no introducir cambios bruscos del personal o sustituciones masivas del mismo para innovar y crecer a toda costa.

Dos grandes empresas diferentes, con principios y formas de actuar diferentes que deben converger para formar una única entidad, ése es el objetivo en el que deben trabajar todos y cada uno de los departamentos que componen ambas empresas y en lo que deben colaborar todos y cada uno de sus miembros y secciones. Toda una ardua e intensa tarea que es conveniente realizar cuanto antes y del modo más rápido posible para no perder fuerzas ni oportunidades en el mercado.

Como ya citamos anteriormente, ante esta nueva situación se crea, en lo que a comunicación se refiere, un **Comité de Comunicación para la integración** cuya función va a ser la de analizar y decidir qué opciones de las existentes en cada una de las empresas que componen el nuevo Grupo deben aprovecharse y continuar y cuáles deben desaparecer, así como idear nuevas alternativas que se adapten al nuevo panorama.

Durante el año 2001 se va a intentar cumplir con el plan diseñado y trazado para este mismo año en la programación inicial del departamento pero la actividad principal es la de estudio, análisis, debates, búsqueda de ideas y de consenso, etc., para conseguir una perfecta integración. Así, se consiguen realizar las actividades previstas en el plan, como son:

- *Plan de apoyo al trasvase Madrid/Alovera*, aprovechándose las charlas y los cursos de formación con los empleados para concienciar, además del cambio de fábrica, sobre la conveniencia y los beneficios de la integración de las dos empresas, sirviendo, a la vez, como foro de debate y de sugerencias para realizarlo con éxito.
- *Inauguración oficial de la fábrica de Alovera*, que se realiza tal y como se tenía previsto, cumpliendo tanto con los diversos actos oficiales con distintos colectivos (personal de la Administración Central, dirigentes políticos de distintas comunidades autónomas, directivos de otras empresas, etc.), como con las jornadas establecidas de «puertas abiertas» para todo el público en general.
- *Plan de crisis*, que preveía la elaboración de un manual de referencia para solventar dichas situaciones. Esta actividad quedó trazada pero aún faltan muchos retoques y matizaciones por hacer.
- *Canales de comunicación ascendente* para crear el hábito de una cultura comunicativa en este sentido en la empresa a través de la implantación de una comunicación en cascada, y quedando por implantar la actividad de los desayunos con los directivos de la empresa así como por realizar la encuesta de clima laboral sobre la repercusión de tales actividades entre la totalidad de la plantilla.

Una vez superado el complicado año 2001, en el mismo se traza el diseño de la planificación para los años 2002 y 2003, con vistas ya no sólo a la consolidación de una cultura comunicativa en la empresa sino también a la integración plena del nuevo Grupo.

6. PLAN DE COMUNICACIÓN 2002

El plan de 2002 va a consistir en la enunciación de los principios y objetivos para dicho año, los cuales se pueden resumir, fundamentalmente, en:

«La pretensión de implantar una cultura corporativa única».

A ello se destinarán todos los esfuerzos.

Las acciones que se establecen para ello son las que se enuncian a continuación, clasificándose según el tipo de canal empleado. Así, nos encontramos con lo siguiente:

A través de medios impresos:

- **«Comparte el Sabor»:** se trata de la revista «Sabor Mahou» que, tras la fusión, pasa a denominarse de este modo para agrupar y unificar las dos revistas que venían difundándose en cada una de las empresas que forman el nuevo grupo: «Sabor Mahou» de la empresa MAHOU, y «Compartir» que era como se conocía la revista que emitía SAN MIGUEL. Tomando las iniciativas y denominaciones de ambas, nace una nueva revista única: «Comparte el Sabor». El formato y la línea que se van a seguir serán los mismos que se venían utilizando con «Sabor Mahou», pero en la nueva revista se van a insertar noticias e información de las dos entidades distribuidas cada una en una página correlativamente. El futuro de esta revista es su consolidación en la empresa, pero con otra denominación nueva: «ÚNICA», donde queda patente la plena integración del Grupo.
- **«En Red»:** que sigue la misma línea que se estableció desde un principio, pero ahora unificado.
- **«En Red Directo»:** ocurre como con «En Red», esto es, sigue igual que cuando se creó, pero unificada.
- **«Notas Informativas en Tablones»:** medio más común y tradicional utilizado en todas las empresas y que no puede suprimirse dada su efectividad.
- **«Clipping»:** que continúa en la misma línea.

A través del medio directo «Cara a Cara»:

- **Convención de mandos:** se trata del establecimiento de cuatro reuniones por año (una reunión por cada una de las fábricas o centros que forman la empresa) en las que el director general, acompañado por otros dos miembros de la dirección general, va por todos los centros que componen el Grupo para dar unas charlas a los mandos de los mismos sobre temas financieros, sistemas de integración, etc. Posteriormente se tiene una comida con una parte de los mandos asistentes (ya que irán variando de una visita a otra) cuya misión principal es la de escuchar acerca de los problemas e inquietudes y sobre todo aquello que los mandos de cada centro consideren necesario comunicar a la dirección general. Se busca el acercamiento de la dirección general a las realidades de los centros.

- **Convención de ventas:** se trata de una reunión de carácter anual entre los miembros de los departamentos de márketing y ventas para debatir y comunicarse acerca de las cuestiones que consideren convenientes para mejorar el trabajo de su departamento.
- **Información económica de comités:** consiste en una reunión de carácter anual donde se tratan los aspectos económicos relevantes sobre la marcha de la empresa.
- **Brindis de Navidad:** acto de celebración con motivo de las fiestas navideñas donde se reúne toda la plantilla y se favorece una toma conjunta de contacto entre todo el personal y todos los grados jerárquicos.
- **Jornadas de convivencia:** el departamento de comunicación ha querido establecer oficialmente en la empresa unas jornadas de convivencia con carácter anual en las que se reúnan varios miembros de la empresa en un entorno ajeno a la misma y con un carácter desenfadado para favorecer y mejorar las relaciones entre ellos y así puedan conocerse mejor. El criterio o lema de cada convivencia se fija cada año por este departamento según considere conveniente. Así, pueden celebrarse estas jornadas entre miembros de un mismo departamento, o entre miembros de distintos departamentos y grados jerárquicos, según el *leitmotiv* que se estipule cada año. El resultado es muy positivo y valorado por toda la plantilla, que se muestra encantada con esta iniciativa.
- **Campañas de sensibilización (medio ambiente y seguridad laboral):** una iniciativa muy valorada, tanto interna como externamente por diferentes organismos ha sido la campaña emprendida por la empresa sobre la sensibilización en torno al medio ambiente. El Grupo ha recibido varios premios y ha sido muy reconocida por su preocupación por el entorno ambiental ya que ha reducido considerablemente su emisión de residuos y otros agentes nocivos en los últimos años. Para ello se ha trabajado a conciencia y se han introducido medidas en las fábricas que han favorecido dichas reducciones.

Además, la campaña ha sido muy valorada en lo que a la difusión de la información se refiere. La figura del «Pato Narciso» y los dossiers difundidos para la sensibilización en este ámbito han surtido efecto no sólo dentro de la empresa sino también fuera, donde se han reclamado estos medios como modelos para realizar otras campañas de concienciación.

En este punto cabe destacar las importantes campañas que ha emprendido la empresa en estas materias y que han sido premiadas y reconocidas por distintos organismos.

- **Jornadas de puertas abiertas:** ya conocidas y descritas en apartados anteriores.

A través de canales Multimedia:

La empresa pretende crear una Intranet donde poder difundir todo tipo de información referente a la misma así como también servirá para prestar un variado tipo de servicios a través de la misma con carácter interno. Podrá emitirse información, pero también podrá recabarse dicha infor-

mación procedente de cualquier miembro de la plantilla por medio de dicha red. De este modo, todos los centros del Grupo estarán en contacto directo y continuado constantemente, lo cual favorecerá enormemente la comunicación dentro de la empresa.

- **«En Red» digital:** se pretende lanzar este boletín a través de la web interna de la empresa para hacerla más efectiva.
- **Notas de organización:** a través de la web interna se harán llegar diferentes noticias o comunicados que la empresa considere conveniente con toda rapidez e inmediatez.

7. PLAN DE COMUNICACIÓN 2003

Para el año 2003, el plan de comunicación va a hacer especial énfasis en la creación y consolidación de una Cultura Corporativa única que sirva para identificar y definir cuáles son los principios, los objetivos, las actuaciones y, sobre todo, la política que va a diferenciar al Grupo como empresa. El plan es el que se expone a continuación y consta de los siguientes apartados:

I. Misión.

Aquí se expone cuál es la misión principal que pretende alcanzar este plan de comunicación para el presente año:

- Fomentar, a través de la comunicación interna, un clima de trabajo estimulante y participativo que movilice hacia la consecución de los objetivos de la compañía.
- Proyectar una imagen corporativa de prestigio ante la opinión pública, especialmente en las zonas donde se realiza nuestra actividad industrial. (Comunicación externa).

II. Objetivos.

- Crear una cultura corporativa única MAHOU-SAN MIGUEL, conocida y compartida por todo el equipo humano.
- Involucrar y movilizar a los empleados hacia la consecución de los objetivos del Grupo.
- Consolidar un estilo de gestión, basado en el trabajo en equipo y en la participación, que genere ilusión y compromiso en los empleados.

III. Estrategia.

- Ayudar a diseñar la nueva cultura corporativa del Grupo y utilizar los canales de comunicación existentes para que vaya calando en la organización.
- Consolidar los canales escritos y apostar por la comunicación cara a cara y digital.
- Apoyar el equilibrio de fuerzas interno:
 - Evitar un exceso de protagonismo del comité de empresa y potenciar el papel del mando.
 - Buscar el contacto directo con la plantilla.

IV. Cuadro de acciones existentes y de acciones de futura creación previstas.

- **Canales actuales:**

Impresos:

- «Única» (antes, «Comparte el Sabor»).
- En Red.
- En Red Directo.
- Notas Informativas en Tablones.
- Dossier de prensa (*Clipping*).

Cara a Cara:

- Convención de mandos.
- Convención de ventas.
- Información económica Comités.
- Brindis de Navidad.
- Jornadas de convivencia.
- Campañas de sensibilización (medio ambiente y seguridad laboral).
- Jornadas de Puertas Abiertas.

Multimedia:

- En Red Digital.
- Notas de Organización.

- **Nuevos Canales:**

Impresos:

- Manual de Acogida (resultado de la nueva cultura corporativa).
- Indicadores de Gestión (Fábricas SAN MIGUEL, pues en la fábrica MAHOU ya existen).
- En Línea (por fábricas).

Cara a Cara:

- Reuniones con los Mandos.
- Fiesta 10.^a Aniversario Alovera.

Multimedia:

- Portal Corporativo: donde todos los miembros de la empresa puedan comunicarse y hacerse llegar diferentes tipos de información.
- Revista Audiovisual (1 al año).

Vamos a ver más detalladamente en qué consisten estos nuevos canales:

El Manual de Acogida: pretende, ante todo, reflejar la nueva cultura corporativa que identifica al Grupo. Con la creación de este manual se busca plasmar toda aquella información más relevante que sirva para dar a conocer qué es el GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL, cuáles son sus principios y objetivos primordiales, cuál es su política de gestión, cuál es su situación actual en el mercado, etc. En suma, se trata de recopilar y publicar todo aquello que muestre la imagen fiel y real de la empresa y que va a servir de información inicial para introducir al nuevo personal que entre a formar parte de la misma. Asimismo, además de hacer la función de acogida a los nuevos miembros que puedan entrar a formar parte del Grupo, servirá como manual de presentación de éste al exterior, esto es, como información de quién y qué es el GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL para todo aquel que se muestre interesado en conocerlo.

En este sentido, se plasma en el plan de comunicación de este año la definición del objetivo fundamental que se pretende con el establecimiento de una cultura corporativa y cuáles van a ser sus fases de consolidación:

Definición: «Una vez establecidas las señas de identidad del Grupo (visión, misión, valores y ventajas competitivas), diseñar e implantar un programa de cultura corporativa que traduzca dichas señas a comportamientos, normas explícitas e implícitas».

Fases para la implantación de la nueva cultura corporativa:

- Análisis de la evolución cultural de MAHOU y SAN MIGUEL.
- Análisis de la situación cultural actual a través de una encuesta de opinión, analizando los verdaderos obstáculos a la integración.
- Comunicación de los resultados de la encuesta de opinión a la organización.
- Definición de la nueva cultura: estilo de gestión, comunicación interna, imagen corporativa, aspectos tangibles, etc.
- Diseño y puesta en marcha del plan de acción.
- Edición del Manual de Acogida del Grupo.

Actualmente aún no se ha elaborado este manual en una publicación, ocupando su lugar un *compact disc* donde se hace una presentación del GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL con imágenes, anuncios y campañas de publicidad realizadas y donde se narra brevemente los orígenes y la trayectoria de ambas empresas.

Los Indicadores de Gestión:

- Se trata de paneles con información gráfica en cada área de trabajo de las fábricas, que se actualizan periódicamente.
- Son indicadores que miden la calidad del trabajo en esa área concreta: rendimientos, accidentes, ratios, consumos energéticos...
- Ayudan a involucrar a cada empleado en su trabajo y a conocer el resultado de su actividad en relación con los objetivos empresariales.
- El conocimiento real de la accidentalidad ayuda en la labor de prevención.

En cuanto a «En Línea» (por fábricas):

- Se trata de un boletín específico de cada fábrica, con informaciones locales: objetivos, proyectos, inversiones, seguridad, formación, medio ambiente, actividades de la fábrica, editorial de un miembro del Comité de Gestión, etc.
- Son 4 ó 5 al año: 3 de información general, 1 especial Jornada de Convivencia/Fiesta empleados y 1 especial Navidad.
- Se envía al domicilio de cada empleado.

Reuniones con los Mandos:

- Reuniones puntuales, por centros de trabajo, para explicar aspectos relevantes del Grupo (aspectos sociales, resultados, objetivos y estrategias) y recoger los puntos de vista de los mandos.
- Se trata de 2 ó 3 reuniones al año, además de la Convivencia de Mandos.
- Dirigidas por el Director Industrial y Director de Fábrica en las fábricas; Director General en Madrid y Barcelona. En todos los casos, con el apoyo del área de comunicación.

Fiesta 10.º Aniversario Alovera:

- Dirigido a empleados de Alovera con sus familiares y a los directivos del Grupo que se decida.
- Fiesta de un día completo, de 11 h. a 20 h. Con breve intervención del Director General a mediodía.
- Actividades: visitas a fábrica (por grupos), zona infantil, actuación musical y área de restauración.

Revista Audiovisual:

- Resumen anual de los hechos relevantes del Grupo, en formato audiovisual, con entrevistas, reportajes y noticias breves.
- Servirá también como felicitación navideña.
- Documento en clave informativa con algunas pinceladas de humor.
- Se entregarán en diciembre a todos los empleados del Grupo.

Portal Corporativo:

Definición:

- Es una Intranet, es decir, una red corporativa de información, con las mismas propiedades que Internet, que integra las personas, los procesos y las informaciones del Grupo.
- Es el canal de información y comunicación interna del presente y, por unos cuantos años, también del futuro.

Funciones:

- Oficina virtual: «ventanilla única» para tareas básicas y cotidianas (programas, correo, recursos humanos...).
- Comunicación interna: boletín digital, *clipping*, foros...
- Gestión del conocimiento: compartir conocimientos, experiencias y las mejores prácticas.
- Formación: e-learning, plan de formación.
- Servicios: tienda virtual, ofertas al empleado...

Objetivo:

- Reducción de costes.
- Inmediatez de la información.
- Facilitar el acceso a la información a todos los públicos internos.
- Información personalizada.
- Herramienta de gestión, formación y comunicación.
- Integración de datos e información de diferentes fuentes.
- Asimilación progresiva de las nuevas tecnologías en la cultura corporativa.

En suma, el departamento de comunicación del GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL tiene como objetivo fundamental que la comunicación en la empresa cumpla los siguientes principios:

COMUNICACIÓN

INTERNA	EXTERNA
Sí	Sí
Compromiso	Credibilidad
Ilusión	Simpatía
Orgullo de pertenencia	Prestigio
No	No
Rumor	Imagen negativa
Desmotivación	Rechazo
Campo libre al comité empresa	Desconfianza

8. CONCLUSIÓN

Hemos podido analizar detalladamente un ejemplo real de implantación de un departamento de comunicación en una empresa que carecía del mismo.

Así, gracias a este estudio hemos podido comprobar varios aspectos de gran relevancia para la creación de un área de comunicación en la empresa:

- Causas, motivos y circunstancias que pueden hacer a una empresa plantearse la conveniencia de mejorar su política de comunicación tanto interna como externa.
- Fases y pasos para la sólida y firme implantación de un departamento encargado de tales funciones.
- Organización y ubicación en el organigrama de la empresa de un departamento específico.
- Diseño de un modelo de implantación y planificación eficaz para consolidar el departamento paulatinamente.
- Creación y evolución en el tiempo del departamento.
- Ejemplos de superación de problemas y avatares circunstanciales que pueden suponer obstáculos a la consolidación del área.
- Ventajas y beneficios que puede llegar a suponer la existencia de un departamento de comunicación en la empresa gracias a su constante trabajo por mejorar el ambiente laboral, las relaciones entre la plantilla y todos los miembros que forman la empresa, las relaciones externas con importantes sectores como son los organismos públicos, la prensa y medios de comunicación, otras empresas del mismo o distinto sector de producción, etc.

Gracias al estudio de este caso hemos podido comprender la enorme trascendencia que un departamento exclusivo dedicado a la comunicación puede suponer para una organización ya que, como hemos comprobado, afecta prácticamente a todos los ámbitos de la misma, poniendo en conocimiento de todos los miembros de la empresa toda la información acerca de los movimientos, noticias, actividades y demás circunstancias que tienen lugar en ella. Asimismo, no solamente afecta al ámbito interno sino que es el área que se va a encargar de poner en contacto a la empresa con el exterior, tratando de mantener buenas relaciones con otros ámbitos muy importantes e influyentes para la buena marcha de la organización.

Por último, y casi lo más importante de todo, es que la creación de esta área específica supone la creación de un espacio exclusivamente dedicado al lado humano de la empresa donde prima, no ya el desarrollo productivo y económico sino el lado humano de la misma, en la que los miembros de la empresa son considerados como personas humanas con necesidades de comunicarse, de conocerse y de relacionarse de forma cordial, con la necesidad de llevarse bien para trabajar armo-

nizada y armónicamente, con necesidades de compartir momentos distintos de los laborales, como pueden ser momentos de ocio, de entretenimiento, etc. Sólo cuando conocemos a algo o a alguien en profundidad es cuando lo comprendemos y lo queremos; y ésta es la misión de este departamento. Todo ello para contribuir a crear un ambiente donde sea grato, ameno y agradable trabajar ya que, al fin y al cabo, es en el trabajo donde más tiempo pasamos, incluso más que en nuestro propio hogar y estamos con los compañeros más que con nuestras propias familias, por lo que es fundamental sentirse cómodo y a gusto en este segundo hogar. Logrado este objetivo, la empresa irá observando cómo esto repercute muy positivamente en su seno y en sus resultados.

Por esto, todos los estudios y tratados que se están publicando acerca de la comunicación empresarial resaltan la enorme importancia de esta área para el buen funcionamiento, la consolidación y el afianzamiento de toda empresa que quiera perdurar en el tiempo. En casi todos estos tratados y teorías se establecen y recomiendan los pasos que para la creación del departamento hemos podido ir apreciando en la empresa objeto de nuestro estudio, por lo que este ejemplo puede suponer un buen modelo para toda aquella empresa que esté planteándose implantar esta área en su organización.

9. METODOLOGÍA Y BIBLIOGRAFÍA

Para la elaboración de este estudio se ha contado con la inestimable ayuda y continua colaboración del director del departamento de comunicación del GRUPO MAHOU-SAN MIGUEL, don Santiago Olmedo Bernal. Él ha sido quien ha facilitado en todo momento la documentación e información necesarias para su elaboración (diseños de los distintos planes de comunicación de los años 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, revistas, dossier, etc.). Es por ello, y por tratarse de un trabajo eminentemente práctico por lo que la bibliografía teórica no ha sido necesaria o poco relevante.

El trabajo se ha ido elaborando tras varias reuniones con el director del departamento en varias ocasiones donde se iba narrando el proceso de creación de dicho departamento y sus aspectos más relevantes y era entregado el material informativo necesario.