



## TNT Express incrementa el orgullo de pertenencia a través de la **Comunicación Interna**

TNT España es la filial del grupo holandés TNT Express. La actual compañía española es el resultado de la fusión en 2005 de dicha filial con la empresa TG+. Como resultado de la integración de dos compañías con culturas muy diferentes fue necesario elaborar una Política General de Comunicación Interna en la que las herramientas de detección de necesidades han cobrado una especial importancia. La compañía ha puesto en marcha un amplio abanico de herramientas que le han permitido aumentar el orgullo de pertenencia e incidir sobre los resultados corporativos.

JOSÉ ANTONIO CARAZO, director de Capital Humano

**L**o primero que hay que tener en cuenta a la hora de abordar la Política Estratégica de Comunicación Interna de la compañía es la compleja estructura de la empresa y los últimos cambios sufridos por la misma. TNT España es la filial en España del Grupo TNT Express, multinacional con capital holandés y con presencia en más de 200 países. Hasta diciembre de 2005, TNT España

estaba compuesta por una plantilla de alrededor de 900 empleados. Ese mes, el Grupo procedió a la adquisición de TG+, empresa de transporte española que se unió a TNT España duplicando la plantilla en nuestro país –ahora son ya más de 1.808 empleados– y dando origen a dos divisiones en la compañía: Paquetería Industrial, DPI (compuesta por la plantilla de la empresa adquirida) y Express (compuesta por la plantilla de TNT España antes de 2006).

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** CARAZO MURIEL, José Antonio.  
**Título:** TNT Express incrementa el orgullo de pertenencia a través de la Comunicación Interna.  
**Fuente:** Capital Humano, nº 224, pág. 48. Septiembre, 2008.

**Resumen:** TNT España es la filial en España del Grupo TNT Express, multinacional con capital holandés y con presencia en más de 200 países. Hasta diciembre de 2005, TNT España estaba compuesta por una plantilla de alrededor de 900 empleados. Con la adquisición de TG+ duplicó su plantilla. Como consecuencia de esto y a efectos de la Comunicación Interna en ese momento se registró un aumento significativo de la audiencia potencial a la que iban destinadas las políticas y mensajes de la empresa. Pero no sólo se trató de un cambio cuantitativo ya que surgió la necesidad de adaptar la Política de Comunicación Interna a una situación específica y muy especial: un proceso de integración de dos compañías con culturas muy distintas. TNT Express ha sido distinguida en 2008 con una Mención Especial del Premio Capital Humano en la categoría de Política Estratégica de Comunicación Interna.

**Descriptor:** Gestión Integral / Gestión por Competencias / Estrategia / Formación / Política Retributiva / Calidad.



**Denominación social:** TNT Express Worldwide Spain S.L.  
**Domicilio:** Av. Bruselas, 6. 28108 Alcobendas (Madrid).  
**Teléfono:** 91 660 60 00.  
**Fax:** 91 660 60 31.  
**Sector:** Transporte.  
**Actividad:** Distribución urgente.  
**Facturación 2007:** 250,09 millones de euros.  
**Plantilla:** 1.808 empleados.



Como consecuencia de esto y a efectos de la Comunicación Interna en ese momento se registró un aumento significativo (el doble) de la audiencia potencial a la que iban destinadas las políticas y mensajes de la empresa. Pero no sólo se trató de un cambio cuantitativo, ya que al mismo tiempo surgió la necesidad de adaptar la política de Comunicación Interna a una situación específica y muy especial: un proceso de integración de ambas divisiones, de dos compañías, en fin, con culturas muy distintas.

La Política General de Comunicación Interna con la que contaba la compañía tuvo que ser revisada en profundidad para adaptarla al nuevo reto, la integración de procesos y personas... Había campos en la política de CI muy desarrollados, como es el caso de las entrevistas de evolución (*appraisals*), las Encuestas de Clima y Liderazgo o las reuniones "One to One". El primer reto fue incluir estas prácticas ya habituales para la gente de la División Express en la División Paquetería Industrial.

Pero había otros campos de la política de CI que necesitaban una revisión más profunda ante la nueva situación. La mitad de la plantilla estaba recién aterrizada en el concepto "multinacional" y nada sabían de TNT, su misión, sus valores, su estrategia, su modo

de hacer las cosas, su estilo de liderazgo... Y no se podía olvidar que a la otra mitad (la División Express integrada por los empleados pertenecientes a TNT antes de la adquisición) no podía quedar descuidada como receptora de Comunicación Interna.

TNT Express no tiene un Departamento específico de Comunicación Interna sino que la función está integrada como una de las áreas fundamentales en el Departamento de RR.HH., RSC y Calidad. El área está compuesta por una persona con preparación específica en la materia que reporta directamente al Director de RR.HH. Juntos plantean objetivos para el posterior diseño de campañas específicas (unas desarrolladas dentro y otras a través de *outsourcing*). Como complemento, el área cuenta con toda una red de *nominees* repartidos a lo largo de las 35 delegaciones con las que TNT cuenta en España. Normalmente, se trata de la persona encargada de RR.HH. en cada delegación, entre cuyas funciones se encuentra la canalización de la CI (asegurar que los medios llegan, recopilar posibles *feedbacks*, facilitar la comunicación

**Todos los mandos intermedios están involucrados al ciento por ciento en la puesta en práctica de elementos de Comunicación Interna, como las entrevistas de evolución**



El director de RR.HH. de TNT Express, José Luis de Arcenegui, recogió la mención de los Premios Capital Humano de manos de Félix Alarcón, director de RR.HH. de Wolters Kluwer España.

directa de las personas interesadas con el área de Comunicación Interna, etcétera).

### NUEVA ESTRUCTURA, NUEVA POLÍTICA

Así las cosas, se procedió en febrero de 2006 a desarrollar una nueva Política Estratégica de Comunicación Interna. Ésta fue en gran medida promovida por el Comité de Dirección de la compañía convencido del papel crucial que jugaba la comunicación en un proceso de transformación empresarial. La nueva política se planteó persiguiendo los siguientes objetivos:

- **Informar.** Los empleados deben estar informados de todo lo que afecta a su empresa y/o a ellos mismos como parte de ella.
- **Motivar.** Hacer partícipe a la plantilla de las realidades de las que forman parte o contribuyen a conseguir. Transmitir el mensaje: "Contigo es posible".
- **Cohesionar.** Crear una cultura común involucrando a los empleados en la estrategia de la compañía lanzando un mensaje común basado en la misión, visión y valores. "Tú también eres TNT".
- **Innovar.** Huir de la comunicación corporativa con unicidad de emisores y poca cuidada en la forma, y del concepto de "público cautivo" (reciben mis mensajes

porque no tienen otros). Dotar de calidad y profesionalidad a todos los elementos comunicativos de cara al cliente interno como lo haría una campaña de marketing a nivel externo para captar clientes potenciales.

- **Interactuar.** Fomentar una comunicación ascendente y horizontal con criterio y posibilidades. Dotar a los empleados (tradicionalmente, receptores) de herramientas para convertirse en emisores. Todo ello, sin descuidar la necesaria comunicación descendente enfocada ahora desde el prisma de hacerla creíble y de interés a la par que atractiva e innovadora.
- **Generar orgullo de pertenencia.** Conseguir mediante la CI una "imagen de marca" que genere orgullo en los empleados receptores. Objetivo a conseguir tanto a partir de los mensajes transmitidos como a través del modo de comunicarlos (campañas específicas y con desarrollo, productos comunicativos de calidad...) Coordinación con Marketing para asegurar que lo que se transmite dentro coincide con lo que se transmite fuera (clientes externos e internos).

### DETECCIÓN DE NECESIDADES Y FASES DE INPLANTACIÓN

Las principales herramientas de detección de necesidades que se han puesto en práctica son las siguientes:

Encuesta de Clima (anual/septiembre). A partir de los resultados, se trabaja en Planes de Acción para implementar aspectos de las áreas de mejora detectadas. Muchos Planes de Acción requieren de la CI como herramienta.

Encuesta de Liderazgo (anual/enero). Del mismo modo que la anterior, esta encuesta dice a la organización qué colectivos necesitan conocer más en profundidad el modelo de liderazgo de TNT y también a qué colectivos no les llegan los mensajes internos a través de los Mandos Intermedios (MI).

Jornadas globales de Formación y Estrategia. Anualmente se celebra una jornada formativa dirigida a todos los empleados (cada año centrada en un aspecto pero siempre complementada con la comunicación de la estrategia y rumbo de la compañía).

Desayunos con la Dirección (Mensual). El presidente y el director de Recursos Humanos desayunan con un grupo de empleados que se apuntan a este desayuno. Allí contestan todas las preguntas que puedan surgir, al tiempo que conocen cuáles son las grandes áreas temáticas que interesan a los empleados.

Entrevistas One to One. El Director de RR.HH. mantiene una entrevista en profundidad con un empleado en la que, entre otras cosas, le pregunta cómo percibe la CI, si le llegan los mensajes, etcétera. Se realizan tantos *One to One* como sea posible a lo largo del año, eligiendo fundamentalmente empleados de base.

Auditoría Interna en CI. Se realizan cuestionarios telefónicos, electrónicos y presenciales a muestras representativas de todas las áreas y funciones de la organización con el objetivo de calibrar qué mensajes han calado en los receptores, qué canales comunicativos son los más eficaces y, sobre todo, qué mensajes y/o canales demandan los empleados.

A la hora de planificar la implantación de los diferentes estadios de la Política Estratégica de CI, se tomó como referencia la política que existía antes de la adquisición (diciembre de 2005) con los cambios surgidos de la renovación de la misma en febrero de 2006. Las fases se solaparon en el tiempo, no estando claramente diferenciadas cronológicamente, pues respondiendo a las necesidades puntuales se tomaron iniciativas desde cero en ambas divisiones de forma paralela a la adaptación de herramientas de CI existentes con anterioridad en Express. No obstante, las tres grandes fases de implantación fueron las siguientes:

**1. Adaptación** de las políticas de Comunicación Interna existentes en la División Express a la División Paquetería Industrial. Enero 2006 a diciembre 2006.

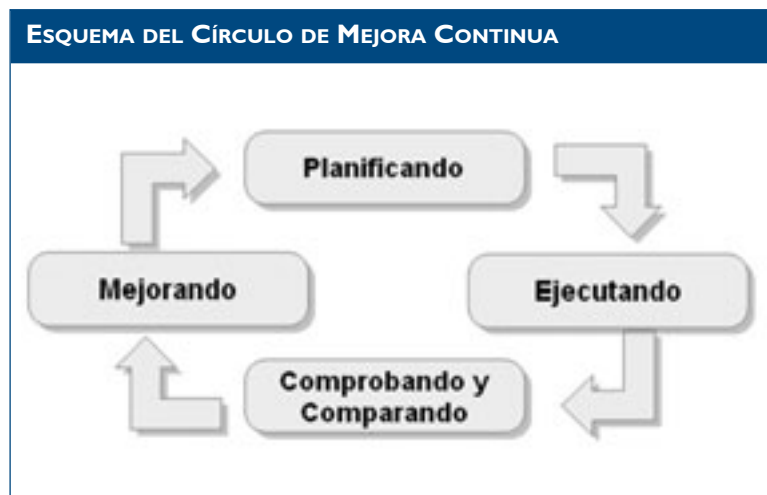
Análisis del perfil de la nueva plantilla y adaptación de herramientas como *appraisals*, reuniones "One to One", Política de Formación y Promoción Interna, Inducción inicial, Código de Conducta, formación interna en Liderazgo, Convención Anual y primera Encuesta de Clima en DPI.

**2. Innovación**. Abril de 2006. Renovación de los principales elementos de Comunica-

ción Interna (revista, comunicados por carta y/o correo electrónico y campañas específicas, fundamentalmente) de acuerdo con los objetivos anteriormente expuestos: no público cautivo, contenidos expuestos de forma atractiva. Esta fase coincidió en el tiempo con la primera, ya que esta renovación de fondo de la CI afectaba a ambas divisiones, por lo que se aprovechó la coyuntura de nueva audiencia (plantilla de DPI) para lanzar los grandes cambios. Así, por ejemplo, la nueva revista "Gente" fue lanzada en abril de 2006 sólo para Express, pero su segundo número (julio de 2006) fue destinado ya a las dos divisiones. Otro ejemplo de esta innovación conjunta es el Club TNT.

**3. Comunicación común**. Julio 2006-actualidad. La primera herramienta de CI común a ambas divisiones fue el segundo número de la mencionada revista "Gente". A ésta le siguieron ya en 2007 el lanzamiento del boletín "Hablamos", la Jornada Rubik (jornada formativa y de comunicación de estrategia común a ambas divisiones), la Encuesta de Clima Global, el I Concurso Nacional de Ideas Naranjas y el lanzamiento de los Desayunos con la Dirección.

Paralelamente, se trabajó en comunicados específicos para DPI de cara a dar a conocer beneficios sociales que comenzaban a aplicarse a la división y a realizar campañas específicas destinadas a DPI para dar a conocer iniciativas ya conocidas por Express (Empleado del Trimestre, Todos Vendemos, Programa Thank You...).



FUENTE > TNT Express, 2008.

## La compañía en España no tiene un departamento específico de Comunicación Interna sino que la función está integrada como una de las áreas que se engloban en el Departamento de RR.HH., RSC y Calidad

### EVALUACIÓN DE RESULTADOS

De igual manera que ocurre con el resto de procesos operativos de la compañía, para medir los resultados de la Política Estratégica de Comunicación Interna se utiliza el Modelo EFQM de Excelencia. La autoevaluación resultante está basada en el Círculo de Mejora Continua (Planificación, Ejecución, Evaluación y Mejora), única manera de asegurar que se gestiona con eficacia la CI para conseguir los resultados buscados, basados éstos en unos objetivos concretos y facilitados a través de unos procesos comunicativos definidos.

El proceso es el siguiente:

#### Obtención de la información.

A la hora de revisar y actualizar la Política Estratégica de CI, uno de los condicionantes fue la no saturación de la audiencia. Se optó por impulsar mejoras cualitativas y, aunque no siempre, cuantitativas. Esto se tradujo en la utilización preferente de dos herramientas para obtener *feedback* por parte de los empleados (Encuesta de Clima y Encuesta de Liderazgo) como fuentes de información evaluable en materia de CI.

Por otro lado, el estilo de liderazgo abierto de TNT (denominado internamente "Puertas Abiertas") ha generado en multitud de ocasiones que diferentes mandos intermedios de la organización comenten a la dirección que algún empleado ha sugerido o se ha interesado por un tema u otro susceptible de ser comunicado corporativamente, además de las sugerencias de ese tipo que llegan directamente al área de Comunicación Interna con bastante frecuencia. La Auditoría Interna en CI también puede ser una excelente fuente de información acerca de la valoración de la Comunicación Interna.

#### Evaluación y planes de acción.

A partir de los datos obtenidos, se aplica el Círculo de Mejora Continua aplicando las correcciones necesarias a la planificación de la CI a través de reuniones cross-funcionales

de las que salen unos determinados planes de acción que, una vez puestos en práctica, serán de nuevo evaluados y mejorados.

En toda organización empresarial, y más si se encuentra inmersa en un complejo proceso de transformación, la Comunicación Interna juega un papel crucial. De ahí que la implicación del Comité de Dirección y el propio presidente de la compañía tanto en el diseño como en la aplicación de la Política Estratégica de CI de TNT deba ser absoluta. Por ejemplo, el presidente forma parte –junto al Director de RR.HH.– del Consejo Editorial de la revista "Gente", uno de los soportes más valorados.

Por otro lado, los empleados no solo son los destinatarios de la comunicación, sino también –y muy a menudo– emisores de información (reportajes personalizados en la revista para contar al resto el día a día de un departamento, por ejemplo). Por último, y como no podía ser de otra manera, todo el CD y todos los mandos intermedios, están involucrados al ciento por ciento en la puesta en práctica de elementos de Comunicación Interna como las entrevistas de evolución (*appraisals*).

### INSTRUMENTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

Los principales instrumentos de Comunicación Interna utilizados por TNT, agrupados por categorías, son los siguientes:

#### 1. COMUNICACIÓN INDIVIDUAL

##### 1.1. PRESENCIAL

- **Entrevistas de Evolución (*appraisal*)**  
Semestral. Entrevista que todo jefe mantiene con cada uno de sus colaboradores (por separado). En la primera (principios de año) se analiza el año anterior y se plantean objetivos individuales para el año en curso. Se realiza un seguimiento a mediados de año (*interim appraisal*).
- **Entrevistas One to One.** Tanto del Director de RR.HH. como de cada director con sus reportes directos. Al menos una al año.
- **Entrevista de los New Starters.** Entrevista con todas las personas recién incorporadas para conocer sus primeras impresiones.



### 1.2. ELECTRÓNICA

- **Marketing Newsletter.** Mensual. Recibida vía correo electrónico por todos los empleados con correo electrónico. Analiza el mercado específico de TNT y presenta actualidad de la compañía.
- **Prensa.es.** Newsletter. Enviada a todos los empleados por correo electrónico. Incluye información publicada en la prensa relacionada con TNT y/o su sector.
- **Comunicación del Plan de Formación.** Anual. A todos los Mandos Intermedios para posterior comunicación a sus equipos y actualización de la agenda trimestral.
- **Ofertas internas.** Ad hoc. Todas las vacantes que salen a promoción interna se comunican a todos los empleados vía correo electrónico.
- **Whistleblower Procedure.** Buzón para que cualquier empleado pueda denunciar cualquier irregularidad y/o trato injusto que detecte.

El presidente y el director de Recursos Humanos de TNT Express desayunan de forma mensual con un grupo de empleados que se apuntan a esta cita. Allí contestan todas las preguntas que puedan surgir en el día a día

- **Boletín RSC y Calidad.** Bimensual. Comunicación a todos los empleados vía correo electrónico de las novedades en esta área.
- **Buzón de Transformación.** Habilitado vía correo electrónico para que cualquier empleado deposite sus dudas sobre el proceso de transformación.
- **Flash ICS.** Comunicación vía mail con información práctica procedente del departamento de tecnología. Mensual.

### 1.3. EN PAPEL O FORMATO TANGIBLE

- **Código de Conducta.** Forma parte del "dossier" de RR.HH. que reciben todos los empleados al incorporarse a plantilla. Lo acompañan ejemplares de la Política de Formación y Promoción Interna, Boletín de RSC Gestión Integrada, Manual de Salud Laboral, Beneficios Sociales y boletín. Cómo colaboramos con la sociedad. Se entrega a cada nueva incorporación con la intención de que tengan una primera gran pincelada de la Compañía que completarán con la jornada de Inducción General.
- **Tarjeta Thank You.** Forma parte del Programa de Reconocimiento y se entrega a los empleados a los que se quiere felicitar por algo.
- **Felicitación de Cumpleaños.** Enviada a todos los empleados y firmada por el Director de RR.HH.
- **Tarjeta de Boda.** Acompaña a una tarjeta regalo.
- **Business Bulletin.** Revista mensual corporativa (en inglés) destinada a todos los Mandos Intermedios.

## 2. COMUNICACIÓN COLECTIVA

### 2.1. PRESENCIAL

- **Inducción general de compañía.** Primera toma de contacto con la organización. La reciben todos los empleados al llegar a TNT y en ella se presenta la compañía y el negocio.
- **Jornada Rubik "Todos en juego".** Anual. Centrada cada año en un tema en concreto "Voice of the Customer", "Enfoque total al cliente"...



- **Comunicación de Estrategia.** Anual. Dirigida a todos los empleados y recibida bien en grupos.
- **Road Show.** Comunicación de estrategia dirigida específicamente a la Fuerza de Ventas. Gira por todas las delegaciones de los máximos responsables de Ventas y Marketing.
- **Convención anual.** Destinada a todos los Mandos Intermedios y a la Fuerza de Ventas al completo. Incluye también Presentación de Estrategia.
- **Reuniones Departamentales.** Mensuales y funcionales (todo el departamento a nivel España). Anuales.
- **Comunicación de resultados de la Encuesta de Clima.** Gira por todas las delegaciones presentando los resultados de la Encuesta. A la vez, se organizan Grupos de Mejora para trabajar en la mejora de esos resultados.

## 2.2. ELECTRÓNICA

- **Intranet.** Cada departamento actualiza sus contenidos. En la actualidad, desde el área de CI se está trabajando en la conversión del área de RR.HH. de la Intranet en un Portal del Empleado.
- **"Hablamos"**. Boletín bimensual dirigido a todos los mandos intermedios para

comunicación en cascada. Sus contenidos (resultados, novedades, actualidad...) se comentan al equipo en reuniones para incentivar la comunicación en cascada.

- **Club TNT.** Conjunto de acuerdos que firma TNT con distintos proveedores de cara a obtener descuentos o condiciones ventajosas para sus empleados como colectivo con distintas empresas de servicios. Se lanzan comunicados puntuales vía correo electrónico a colectivos afectados o globales a toda la compañía en toda España sobre ofertas nuevas o recordatorios que puedan ser de interés para el empleado.

## 2.3. EN PAPEL O FORMATO TANGIBLE

- **Misión, Visión y Valores.** Se comunican a través de carteles enmarcados presentes en todas las delegaciones y se incluyen en la Presentación Anual de Estrategia, así como en la Inducción General de Compañía.
- **Revista interna "Gente TNT".** Trimestral. Dirigida a todos los empleados. Es el paradigma de la nueva concepción de la Comunicación Interna.
- **Buzón Ideas Naranjas.** Basado en el popular buzón de sugerencias pero enfocado como un concurso de ideas para reducir costes o conseguir mayor productividad/rentabilidad. Destinado a todos los empleados.

- **Comunicación Estado Proceso de Transformación.** Dirigido a todos los empleados.
- **Políticas de Recursos Humanos.** Entregadas en carpeta a todos los responsables de equipo para que estén al alcance de todos los empleados.
- **Comunicación de resultados de la Encuesta de Clima.** Se elabora una encuesta anual para valorar la perfección que tienen los empleados de la empresa.
- **Videos corporativos.** Normalmente incluidos en Comunicaciones de Estrategia y Jornadas Rubik.
- **Informe Anual de Sostenibilidad TNT Express.** Disponible en formato electrónico para todos los empleados y en papel si lo solicitan.
- **Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa.** Disponible en formato electrónico para todos los empleados y en papel si lo solicitan.
- **Trípticos, dípticos...** A todos los empleados de la compañía.
- **Tablón.** Junto a la revista interna y los trípticos, el tablón es el arma comunicativa más potente, ya que un 47 por ciento de los empleados trabajan en nave, no tienen correo electrónico y la única manera de llegar a ellos es a través de cartelería.

También hay tabloneros específicos para ofertas y comunicaciones relacionadas con el Club TNT, rotulados con el logotipo del Club.

### 3. OTROS MEDIOS Y/O ACTOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

- Acto interno de **reconocimiento a los 10 años** de permanencia de un empleado en la compañía, con entrega de placa y regalo.

- **Mundialito TNT.** Campeonato de fútbol 7. Anual. Dirigido a todos los empleados. Los ganadores en España van a jugar la final con todos los países TNT.
- **Walk the World (WtW).** Macro evento solidario que realiza TNT a nivel mundial en colaboración con el World Food Programme (WFP). La labor comunicativa y de marketing interno es vital para el éxito de este evento.

### BALANCE Y RESULTADOS OBTENIDOS

Una forma de medir los resultados obtenidos con la Política de Comunicación Interna son las sugerencias, preguntas e incluso felicitaciones que se reciben por parte de los empleados. De forma más estructurada, se utilizan los habituales instrumentos de medición, Encuestas de Clima y Liderazgo.

Entre los resultados que se han obtenido a través de la Comunicación Interna se pueden señalar los siguientes:

- Mejorar la satisfacción de los empleados y el orgullo de pertenencia. (Índice de satisfacción y orgullo de pertenencia de 2007: 85 por ciento).
- Empleados enfocados hacia los objetivos. (El 88 por ciento de los empleados manifestó conocer perfectamente los objetivos y la estrategia en la Encuesta de Clima 2007).
- Mejora de la comunicación en cascada. (El 80 por ciento de los empleados considera que su jefe le mantiene al tanto de la actualidad de la compañía).
- Incremento del feedback por parte de los empleados. (El 85 por ciento de los empleados considera que su jefe les da la suficiente libertad para opinar, sugerir, etc).
- En la línea del feedback, el Buzón de Ideas Naranjas registró en 2007 un significativo aumento participativo. Se había hecho anteriormente pero no se había comunicado a través de campaña masiva, por lo que gran parte del éxito del nuevo formato del Buzón se debe a su comunicación.
- La puntuación media de los líderes de equipos en materia comunicativa en la Encuesta de Liderazgo 2007 fue de 4,10 sobre 5. ▲

De igual manera que ocurre con el resto de procesos operativos de la compañía, para medir los resultados de la Política Estratégica de Comunicación Interna se utiliza el Modelo EFQM de Excelencia