



COMUNICACIÓN INTERNA: HERRAMIENTA PARA LA EXCELENCIA

Garazi Arana Bilbao

TFM del Máster Universitario en Recursos Humanos

Tutor: Félix Alarcón

ICADE Business School.

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Analizando a ISDIN	5
3. La comunicación interna	8
4. Consultores en el grupo	25
5. Conclusiones.....	28
6. Bibliografía	30

1. Introducción

Tras cerca de casi un año desde que comenzó el proyecto de analizar el departamento de Recursos Humanos de ISDIN, hemos elaborado por una parte, un trabajo grupal, y por otra parte el individual. En la parte grupal comenzamos hablando sobre la empresa, presentando brevemente su origen e historia, siguiendo con un breve análisis sobre los datos más relevantes acerca de la plantilla y distintas políticas de interés.

Primeramente comentaré de forma breve la estructura que tendrá el trabajo, para que el lector pueda hacerse una idea de lo que encontrará en las próximas hojas. Comenzaré con un breve análisis situaciones de ISDIN para que en caso de no haber leído el trabajo grupal y no conocer a la empresa que estamos analizando, el lector pueda situarse y hacerse una idea del tipo de empresa del que estamos tratando.

En este breve análisis, sobre todo comentaré la organización y forma de gestionar las áreas más importantes del departamento de personal, teniendo éstas un impacto directo en el resto de la empresa y siendo parte responsable de la cultura y clima que se respira en ISDIN.

Tal y como comentaré más adelante, una de las partes que más maniobra de mejora tiene es la comunicación interna. Ahora no me explayaré sobre lo que hay que mejorar y por qué, pero si me gustaría comentar que será el eje central de mi trabajo, ya que al ser donde más maniobra hay, considero que dará pie a realizar un análisis más profundo. Además, se trata de un tema que me crea mucha inquietud personal, considerándolo como una parte importante dentro de las organizaciones, mediante la cual se pueden llegar a conseguir grandes beneficios tanto para los resultados de la organización, como para los trabajadores.

Posteriormente, hablaré sobre la comunicación interna, analizándola de forma genérica e intentando plasmar la importancia de una correcta gestión de la misma, subrayando tanto el impacto positivo de gestionarla debidamente, como los efectos negativos de no hacerlo. En este análisis me centraré en la comunicación interna tanto formal como informal, además de en distintos aspectos relacionados con las mismas.

Tras este análisis un tanto “teórico”, pasaré a centrarme en el caso concreto de la comunicación interna de ISDIN, donde hablaré de lo que hemos visto en la empresa, qué nos han contado, qué consideramos que hay que mejorar y qué hemos propuesto para cambiar los aspectos que no vemos bien. También argumentaré por qué hemos planteado nuestras propuestas, y en qué nos basamos para hacerlas.

Es en este momento cuando paso a analizar la experiencia como tal, como lo hemos vivido, todo el proceso de ser consultores a lo largo del proyecto de fin de máster, y por supuesto, comento también las cosas que hemos hecho bien y las que hemos hecho mal bajo mi punto de vista.

Por último y para terminar con el trabajo individual, comentaré las conclusiones que he sacado a lo largo del trabajo, tanto en el mío propio como en el grupal, ya que después de un año de trabajo, hay muchas cosas de las que he aprendido, otras muchas que no volvería a hacer igual, y otras con las que considero que hemos acertado.

2. Analizando a ISDIN

Esta parte fue una de las primeras en el trabajo grupal, y es que consideramos en su momento, y lo sigo considerando ahora, de vital importancia comenzar por aquí, de forma que el lector pueda situarse en contexto y entienda el tipo de empresa del que estamos hablando y la forma de gestionar y organizar la misma.

Pasaré a analizar la situación de las distintas áreas dentro del departamento de personal de ISDIN, las cuales podríamos decir que son las principales patas del departamento, y haré un resumen de lo que comentamos en el trabajo grupal. Empezaré por el proceso de selección, donde vemos que dan importancia a la promoción interna, ya que primero se intentan cubrir los puestos con los candidatos que ya cuentan en plantilla. De no ser así, pasan a externalizar el proceso y gestionan la búsqueda de la persona que ocupará el puesto vacante con ayuda de consultores externos.

En cuanto a la parte de formación, cabe comentar que cuentan con una fuerte estructura, donde se da gran importancia a la misma, tanto como parte del proceso de acogida de un nuevo empleado, como posteriormente, como una valiosa herramienta de potenciamiento de los trabajadores, motivación y desarrollo del personal. Para ello cuentan con distintos programas como la ISDINización, el Global Summit, Fight to Learn, etc. En la reunión que mantuvimos con ellos en su sede de Barcelona, mostraron un gran interés por la formación y dejaron claro que es una parte que tiene un notable peso en la compañía. Todos los trabajadores contarán con una formación inicial, que dependiendo del puesto que vaya a ocupar, durará más o menos.

Otro aspecto de los que tratamos al comienzo del trabajo es la política retributiva, de la cual no obtuvimos datos concretos, pero sí nos dijeron que los empleados se encuentran satisfechos y que están por encima del mercado y de sus competidores, aunque bien es cierto, que esta opinión era la de los directivos y en ningún momento tuvimos la oportunidad de recoger la opinión de los trabajadores. No vimos la oportunidad de recoger información cuantitativa, ni mostraron el más mínimo interés en dejarnos entrar en esta área de una manera más profunda. Además, cuentan con tres distintos niveles donde ubican a sus trabajadores, y dependiendo de en cuál se encuentren, tendrán unas ventajas u otras.

Seguimos ahora con la responsabilidad social corporativa, donde cuentan con una visión un tanto distinta al de la mayoría de empresas. ISDIN no quiere comercializar ni publicar las actuaciones sociales que lleva a cabo, hasta tal punto, que ni siquiera dan a conocer muchas de las mismas entre los empleados. En este aspecto, les dimos nuestro punto de vista, y es que podían incrementar y mejorar la marca de empleador haciendo llegar el conocimiento de este tipo de acciones, incluso implicando en mayor medida a los trabajadores. Además de que de esta manera se conseguiría un mejor resultado para la causa social para la que se esté colaborando, gran parte de la plantilla se sentirá más implicada y motivada a través de estas acciones.

Entiendo y comparto que las acciones sociales y distintas medidas que llevemos a cabo para ayudar a parte de la sociedad tienen que ser porque realmente creemos en ellas y porque pensamos que son necesarias, no para incrementar tus ingresos y única y exclusivamente para mejorar tu cuenta de resultados; pero también opino que es importante que los trabajadores conozcan este tipo de acciones y se les brinde la oportunidad de colaborar a ellos también, ya que de esta forma conseguiremos que estén más orgullosos, más motivados, y más satisfechos. Además, al tratarse de algo voluntario, quien no quiera colaborar o no apoye la causa, no tiene que hacerlo obligatoriamente.

Otro punto a analizar es la evaluación del desempeño, y cabe comentar que se lleva a cabo de forma anual, ya que establecen a principios de año los objetivos para cada puesto de trabajo, a mediados de año se realiza una revisión sobre la situación, y a final de año hacen un repaso sobre la consecución de los mismos. Con estos resultados, toman las medidas necesarias para promocionar a los trabajadores que consideren, para formar y mejorar en los puntos donde vean que no han llegado a los objetivos, como para impulsar a conseguir unos nuevos, y por último y si fuera necesario, también para ver qué trabajadores no encajan en la organización.

El objetivo del trabajo era realizar una comparativa entre ISDIN y las empresas que se sitúan en el ranking “great place to work” de forma que ellos conociesen qué es lo que les faltaba para llegar a poder entrar en el ranking. No tenían un verdadero interés en estar en el listado, sino que querían conocer qué tienen esas empresas para poder aplicarlo en su organización y mejorar de esta manera.

Por último, y como ya he comentado en la introducción que será el grosor del trabajo, pasaré a hablar sobre la comunicación interna de ISDIN. Ellos mismos son conscientes de que es su punto débil, y mostraron interés en que nos les mostrásemos propuestas de mejoras para este aspecto. Sí cuentan con distintos programas como una intranet, un boletín interno, pantallas LED para comunicar los distintos mensajes, etc. Bajo mi punto de vista, el problema no es tanto de que no sean conscientes de que la comunicación interna es importante, sino que no se gestiona de manera correcta y puede ser que se distinga en exceso la información que se da en el día a día a los trabajadores que estén en un tramo o en otro.

Tras esta breve contextualización sobre la empresa, pasaré a hablar sobre la importancia de la comunicación interna, subrayando los beneficios de la correcta gestión de la misma, y hablando sobre distintos temas relacionados con ello.

3. La comunicación interna

He decidido empezar a hablar sobre la comunicación interna utilizando esta imagen, ya que considero que gestionándola correctamente y teniéndola en cuenta en el día a día de la organización, podemos conseguir unir mucho más fácilmente y con mejores resultados las distintas piezas que forman una empresa.



Todas las personas que conforman una organización son partícipes de la misma, y todas ellas tienen su mayor o menor impacto en los resultados de la empresa, además de ser también parte responsable de que las piezas que vemos en la foto encajen adecuadamente. Está claro que no todos los puestos de trabajo tienen el mismo peso en los resultados, o que no todos tienen la misma fuerza, pero es necesario tener claro que todas las personas importan, y que por lo tanto a todas habrá que tratar como lo que son, personas.

Puede parecer muy obvio lo comentado en el párrafo anterior, pero tristemente, todavía son muchas las organizaciones que no parecen tenerlo claro y que no tienen unas políticas adecuadas. Esto es muy fácil de trasladar a la comunicación interna de una empresa, ya que partiendo de la base de que no todo el mundo tiene que tener el mismo volumen de información, sí considero muy importante gestionarla debidamente y no tratar a parte de la plantilla como si no tuviera derecho a conocer ninguna información de la compañía y que se terminen enterando constantemente de todo por fuera.

Esto último es muy típico, y yo creo que más aún en las empresas españolas, donde el secretismo y la rumorología siempre han ocupado un papel tan importante. En muchas ocasiones, más las que nos gustaría, tenemos que escuchar que alguien se ha enterado de quién es su jefe por fuentes externas del departamento o incluso de la empresa, también de que habrá un cambio de sede, cambios en la estructuración de la plantilla, etc. Esto es un grave error, ya que inunda el pánico en la empresa, y además los trabajadores pierden la confianza cara al futuro.

Desde la primera reunión que mantuvimos con ISDIN nos comentaron que eran conscientes de que su mayor gap lo íbamos a encontrar en la comunicación interna, y aunque eran conscientes de que era un área de importancia, no conseguían que funcionase correctamente dentro de su organización.

No cuentan con un departamento de comunicación como tal, sino que tienen distintas herramientas que se utilizan, además de que cobra una gran importancia la comunicación “face to face” como les gustaba denominarlo y que ésta se daba en cualquier momento que alguien presentaba algún proyecto o tras una reunión. No cuentan con un protocolo bien formalizado, sino que cuando ven que alguien puede mejorar algo directamente lo comentan de manera informal.

Entiendo que muchas veces es complicado llegar a trasladar los mensajes correctamente a toda la organización, sobre todo cuando se trata de una empresa de gran tamaño. No obstante, y cuando se da rienda suelta a la “rumorología” porque no se ha trasladado la información adecuada, nos encontramos con un efecto mucho más peligroso y perjudicial, y es que en ocasiones, sobre todo si la situación de la empresa es un tanto inestable o se avecinan cambios, los trabajadores empiezan a lanzar rumores que oyen y que cada uno lo tergiversa y lo vuelve a lanzar a su propia manera, creando así una bola enorme que en la mayoría de los casos dista en gran medida de la realidad.

Es cierto que me atrevería a decir que es prácticamente imposible terminar al 100% o evitar por completo la rumorología en las organizaciones, ya que en todas existen dos tipos de comunicación, teniendo por una parte la formal y por otra parte la informal. Los gestores de la comunicación de una empresa deben tener en cuenta la existencia e impacto de ambas y la importancia que tienen en la organización. Al igual que la comunicación formal, también hay que gestionar debidamente la informal, ya que evitarla y hacer como que no existe no es la solución de ninguna manera, teniendo que elegir el canal de transmisión adecuado para evitar al máximo los problemas.

Bajo mi punto de vista, uno de los grandes motivos de que nos encontremos con la comunicación informal en las organizaciones es el miedo e incertidumbre que sienten los empleados en muchas ocasiones. Pongamos como ejemplo que se empiezan a escuchar rumores de que van a trasladar las oficinas a otro lugar distinto

del que están ahora y finalmente la empresa comunica que efectivamente, se llevará a cabo el traslado. Si a la hora de comunicar la noticia, la empresa no tiene en cuenta que la gente querrá saber más, que se preguntarán por qué este cambio, que a qué se debe, y que si no se deja bien explicado todo, los trabajadores tendrán dudas, empezarán a hacerse preguntas que de manera de no saber la respuesta, se las imaginarán por actitudes y distintas informaciones que haya ido sacando cada uno por su cuenta.

Dar rienda suelta a estos rumores es más que peligroso, pudiendo tener consecuencias muy negativas como inestabilidad, claro empeoramiento del clima laboral, bajada de la productividad, e incluso que trabajadores válidos que vean su puesto en peligro de forma infundada encuentren otra oportunidad laboral y decidan marcharse de su actual puesto de trabajo.

¿Cómo gestionar este tipo de problemas? Está claro que no es fácil, la comunicación está directamente relacionada con las relaciones humanas, y esto último se trata de algo muy subjetivo y difícil de manejar debidamente. En una organización nos encontramos con distintos tipos de empleados, por lo que no será fácil, por no decir que es prácticamente imposible que todo el mundo se lleve bien con todo el mundo.

Tal y como dice un estudio realizado por Izcue&Asociados consultores, uno de los mayores peligros que existe al no controlar la comunicación informal es el efecto que ellos denominan “bola de nieve”. El nombre proviene del efecto que tienen los rumores dentro de una organización, y es que se propagan con una gran facilidad y llegan a un número de personas muy elevado. En este estudio señalan también la facilidad con la que se transforman desde el rumor inicial y la aportación que va haciendo cada persona para que se haga mayor que al principio, no teniendo ninguna base para difundirlo por la mayoría de los trabajadores.

Como vemos, los efectos de una mala gestión de la comunicación informal son muy negativos para el correcto funcionamiento de una empresa, por lo que tendremos que evitar al máximo este tipo de actuaciones, y lo que es más importante, asumir que esto existe y existirá, e intentar hacerle frente con una correcta y eficaz gestión. Será vital que las personas encargadas de transmitir la información a los trabajadores elijan los medios y personas adecuadas. Siendo un

aspecto tan relevante para una empresa, se trata de una decisión que hay que tomar con delicadeza y meditación, ya que de esta manera reducimos la posibilidad de los flujos incontrolados de la información.

Tal y como indica la profesora Francisca Morales Serrano de la Universidad Autónoma de Barcelona en su estudio sobre la importancia de la comunicación interna de las organizaciones, los modelos de gestión de las organizaciones están cambiando, y se está pasando de un entorno paternalista, autoritario y conservador, a organizaciones mucho más modernas, motivadoras e innovadoras, es decir, cada vez las empresas son más transparentes y más planas, donde se comparte un mayor volumen de información entre los trabajadores de distintos niveles de mandato.

Personalmente, me ha gustado mucho la definición que realiza Kreps sobre la comunicación interna de una organización: “Es el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, que implique, motivadora, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad. Y estar orientada a la calidad en función del cliente. Sus funciones y objetivos deben estar incluidos dentro del Plan Estratégico de la Compañía y debe ser gestionada al mismo nivel que el resto de políticas estratégicas de la organización”.



Tras analizar la situación de ISDIN tanto a nivel interno como frente a las empresas que están situadas en el ranking de las “great place to work” hemos

encontrado varias áreas donde creemos que se podrían realizar cambios con el fin de mejorar la organización. Cabe comentar que en general se trata de una empresa con unas políticas de personal ciertamente avanzadas, pero donde mayor manobra de mejora hay es en la parte de comunicación interna, tal y como ellos mismos nos comentaron en la reunión que mantuvimos en su sede de Barcelona.

La comunicación interna es vital en cualquier organización y es de especial importancia que esté estructurada de manera correcta, otorgándole la importancia que le corresponde por parte de toda la plantilla, ya que todos los trabajadores son partícipes y responsables en mayor o menor medida de que la comunicación interna funcione debidamente.

Se trata de una herramienta estratégica y básica para que la organización funcione correctamente y afrontar así con éxito los retos que tienen por delante, y también superar los obstáculos que en todo camino aparecen de vez en cuando. Mediante un correcto funcionamiento y administración de la misma, podemos conseguir grandes beneficios como una mayor eficiencia en la gestión de la organización, aumenta la productividad y calidad de la misma, y favorece también en la mejora del clima laboral.

Conseguimos que los trabajadores estén más motivados y tengan un mayor sentimiento de pertenencia, lo cual tiene un impacto directo en el incremento del éxito empresarial. Cada vez son más los trabajadores que piden estar involucrados en la toma de decisiones de las organizaciones, y que quieren sentirse partícipes de los hechos que ocurren en la misma. Cada nos encaminamos en mayor medida a entornos donde los empleados no son meros títeres que hacen lo que sus superiores les indica y nada más, sino que quieren crecer profesionalmente y hay una mayor proactividad e iniciativa por parte de los mismos.

A lo largo de los distintos artículos que he leído sobre la comunicación interna, he encontrado la siguiente cita de Allen F. Peeters, presidente de Grupo Cruzcampo que me ha parecido muy interesante y justamente va unido a lo que escribo en las líneas anteriores sobre la importancia de la motivación de los empleados: “Si la comunicación externa es fundamental, también lo constituye la interna, que es la auténtica fuerza que aglutina y coordina las diversas esferas empresariales. No hay mejor sistema para conseguir el máximo compromiso de todos los miembros de una

compañía que la existencia de un alto grado de motivación colectiva. Y este interés de grupo sólo se logra con una eficiente comunicación interna”.

Si no satisfacemos esta necesidad de nuestros empleados, y en vez de escuchar sus necesidades la empresa se centra exclusivamente en incrementar su beneficio de forma unilateral, muy probablemente no estará maximizando su éxito, ya que un trabajador motivado y satisfecho es mucho más rentable.

En ocasiones hay empresas que ponen en marcha políticas de comunicación interna única y exclusivamente por moda, porque el resto de sus competidores lo hacen y ellos no se quieren quedar atrás ni ser menos que el resto. Hay que intentar evitar este tipo de actuaciones, y llevar a cabo políticas con sentido y que realmente tengan un impacto positivo en la empresa, y por lo tanto, en la cuenta de resultados.

No son pocas empresas las que como comento en el párrafo anterior llevan a cabo alguna iniciativa como puede ser una revista interna “por moda”, pero que realmente en la misma, no hablan de temas que puedan interesar a los empleados, sino que rellenan un número de hojas aceptables como para que deje llamar revista de forma semanal o mensual con contenidos de escaso interés. Este tipo de actuaciones no sirven para nada más que para incrementar los costes de la organización, pero quedan muy lejos de los que deberían ser los verdaderos motivos y objetivos de poner en marcha este tipo de actuaciones.

Una de las bases de la comunicación es la escucha, y por lo tanto, las personas que ocupen los puestos de arriba en una organización, deberían ocuparse de conocer las opiniones e inquietudes de los trabajadores, ya que como bien he comentado, haciendo partícipe a todos en el proyecto de sacar la empresa adelante e instaurar una cultura más participativa, serán mejores los resultados que obtendremos.

En la parte grupal del trabajo, ofrecíamos a ISDIN distintas palancas de mejora que iré comentando a lo largo del trabajo, ya que tanto ellos como nosotros éramos conscientes de que probablemente sea la parte que más tienen que mejorar, ya que la incomunicación esa una de las principales responsables de las fracturas internas de una organización.

Está claro que una empresa tiene que cuidar y mimar a sus clientes, ya que de aquí proviene gran parte del beneficio de la misma, al final, sin ventas no hay

ingresos. ¿Pero qué tipo de clientes tenemos? Debe una empresa centrarse única y exclusivamente en los clientes externos? ¿Son estos los únicos que aportan beneficios a la organización? Hoy en día es muy habitual escuchar hablar o leer en los distintos artículos sobre el cliente interno, pero hasta hace unos años las organizaciones solamente se centraban en el externo.

Las organizaciones se enfrentan a entornos cada vez más competitivos y tienen que trabajar día a día en mercados más complejos, por lo que es importante que cuenten con una estructura sólida y estable, donde todos arrimen el hombro para conseguir un mejor futuro. Pero, ¿es el trabajador siempre consciente de la importancia que tiene dentro de la empresa? ¿Es conocedor del impacto que tiene su trabajo en los resultados de una empresa? Con esto no quiero decir que tenemos que hacer sentir al trabajador como si fuera imprescindible, ya que no debería haber nadie imprescindible, sino que todos deberían ser importantes; pero sí creo que es necesario que hagamos ver a las personas que se sitúan en los distintos niveles jerárquicos la importancia de que estén en la empresa, y que todos ponen un granito de arena para conseguir los resultados anuales.

Para que la comunicación interna funcione debidamente en una organización, es necesario que la empresa la entienda y quiera integrarla en su totalidad, y que no lo haga por mero trámite, sin comprenderlo y gestionarlo debidamente. Hay empresas que se quedan simplemente con la definición de lo que es la comunicación interna, sin ir más allá o quererla utilizar como verdadera herramienta de trabajo y sin interiorizar la filosofía de la misma.

Por lo tanto, también podríamos definir la comunicación interna de la siguiente manera: Se trata de un proceso donde la organización cuenta a la propia organización lo que se está haciendo en la misma. Me gusta esta forma de verlo, ya que en el fondo creo que es una definición simple y fácil de entender por todos los públicos, pero que en el fondo describe muy bien y de manera sencilla lo que es. Al final solo, y no es poco, se trata de eso, de contar, de hacer saber a toda la empresa la situación de la misma, el rumbo que se quiere tomar, y de las acciones que se están llevando a cabo para lograr los objetivos estratégicos marcados.

También es cierto que con esta definición no se implica al trabajador en las decisiones, sino que remarca el carácter informativo del proceso. Lo ideal, al menos

bajo mi punto de vista, sería ir más allá y no informar únicamente a los trabajadores cuando las decisiones están tomadas y hacerles sentir como que ellos no tienen ni voz ni voto, sino que sería mucho más beneficioso escuchar a todos los que integran la empresa, conocer su punto de vista, y no perder nunca la idea de que la organización está formada por todos y cada uno de los trabajadores, y que aunque las decisiones estratégicas las tomen solamente los que ocupan los cargos más altos, deberíamos escuchar a todos cuando quieran realizar alguna aportación.

En la mayoría de las empresas es esta definición informativa la que se aplica, y no se tiene tan en cuenta al trabajador, teniendo un punto un tanto autoritario (ya que podríamos decir que la transmisión de información es únicamente unidireccional, yendo de arriba hacia abajo), ya que se sirve el plato una vez está cocinado, pero también es verdad, que al menos si tiene una buena política informativa no es poco, ya que no son pocas las ocasiones en la que los trabajadores se enteran de los hechos que van sucediendo por otras vías o personas externas a la empresa.

En la mayoría de las empresas el concepto de la comunicación interna está directamente relacionado con distintos medios informativos, ya que en muchos casos se suele informar de lo que esté ocurriendo a través de revistas corporativas o internas, intranet, etc. Tienen más peso este tipo de medios que la comunicación interpersonal donde los gestores de la comunicación interna hablan directamente con toda la plantilla para contar los distintos acontecimientos. Es cierto, que el tener una revista interna, o una intranet facilita y agiliza mucho el trabajo a las personas encargadas de ello, pero también es verdad que probablemente sea mucho menos efectiva. ¿Eficiencia versus eficacia? Puede ser, pero la realidad, es que hoy en día en la mayoría de los casos optan por las distintas vías de comunicación escritas.

A mí personalmente me gustaría completar la definición anterior con el concepto de vez en vez contar a la plantilla con contar con la plantilla, aun siendo consciente de que en muchas ocasiones es muy complejo, e incluso pienso que no es bueno que en todo momento todos los trabajadores cuenten con toda la información que se maneja en una organización, ya que gran parte de ella es muy sensible y divulgarla por ahí podría acarrear problemas, tales como que se utilice de manera inadecuada o dándole un uso distintos al debido.

Entiendo que es difícil encontrar el punto intermedio y el ideal, pero también pienso que los gestores del mismo deben ser especialistas en manejar las situaciones con éxito. Yéndome a mi caso particular, y poniendo toda la teoría comentada en las distintas empresas por las que he pasado, cabe comentar que me he encontrado con todo tipo de situaciones, tanto organizaciones donde la comunicación se gestiona teniendo en cuenta en la mayor parte de los procesos a los trabajadores, como donde no se comunica absolutamente nada hasta el último minuto.

En las prácticas que hice en AMPO S.COOP es el sitio donde más desarrollado he visto la política de comunicación interna, pero es cierto que se trata de una cooperativa, y por lo tanto las características de la misma son distintas a las de una empresa tradicional. Aquí, todos participaban en la toma de decisiones, aunque había un grupo de personas a las que se les llamaba “el equipo de pilotaje”, el resto de trabajadores también estaban informados de los pasos que se iban dando en cada momento, incluso de la situación en la que se encontraban los distintos contratos y negocios con los clientes. Me gustó mucho la forma en la que se gestionaba, y aquí la vía que más fuerza cobraba era la interpersonal, organizándose reuniones cada poco tiempo, charlas informales, etc. También contaban con una revista semanal interna y una intranet, pero la más importante y la que destacaba era la otra.

Volviendo al caso concreto de ISDIN, cuentan con una revista interna, donde va contando a los trabajadores las últimas novedades, además de tener también un boletín interno donde se informa sobre nuevos planes, nuevos proyectos, acerca del rumbo que está tomando la empresa, etc. Pero a pesar de contar con distintas herramientas, no terminan de tener una comunicación interna eficaz y de la que estar orgullosos, sino que según nos comentaron, en la empresa hay sensación de que no se comunica adecuadamente la información.

Si tenemos en cuenta que además de la revista y el boletín cuentan también con un acto de carácter semestral en el que los denominados “business plan defense” deben comunicar a la plantilla la visión estratégica, el rumbo de ISDIN y a la vez defender las propuestas que se presenten, parece que estamos hablando de una empresa que comparte la comunicación de manera bastante abierta con sus trabajadores, pero aún y con todo, sigue sin funcionar correctamente.

Mi opinión personal es que sí creen que la comunicación interna es importante, cuentan con distintas herramientas para hacerlo funcionar, pero luego en la práctica puede o bien que elijan de manera incorrecta a la persona que se encarga de comunicar la información, o bien que aunque ellos creen que realmente comparten toda la información, el trabajador no tiene la misma percepción y por lo tanto no está conforme con lo que se hace.

Basándome en nuestra experiencia personal con ellos, no creo que la comunicación interna funcione de manera correcta, ya que a nosotros hay muchos correos que ni nos han contestado, a mitad de trabajo nos dejaron de responder definitivamente, y tampoco sabemos qué opinión tienen acerca de nuestro trabajo. Por si esto fuera poco, solamente nos dejaban hablar con ellos, y en cuanto nosotros intentábamos ir más allá y mostrábamos nuestro interés por hablar con los empleados para poder así tener la opinión de personas en distintos rangos, se mostraban completamente cerrados.

Por otro lado, también eran muy cautos con la información que nos daban, y aunque puedo entender que no quieren compartir abiertamente toda la información con nosotros ya que hablamos también de temas muy sensibles, creo que esta actitud y forma de gestionar probablemente se trasladará a toda la organización y a distintas áreas, por lo que me encaja a la perfección que no cuenten con una comunicación interna fluida y con éxito.

No es oro todo lo que reluce, y aquí también había quejas y no a toda la plantilla le gustaba la forma en la que se gestionaba, habiendo acciones con las que no estaban de acuerdo o momentos en los que protestaban porque estaban “desinformados”, pero estoy convencida que si vieran lo que realmente se cuece en la inmensa mayoría de las empresas, cambiarían de opinión rápidamente.

Estoy convencida de que principalmente debemos utilizar la comunicación interna como una herramienta fundamental para apoyar e incentivar la participación de toda la plantilla, ya que todos pueden aportar su granito de arena. Se debería involucrar a todos, ya que así todos se sentirán más partícipes, con los beneficios que eso conlleva, además de conseguir mejorar el clima laboral en la organización. De esta manera, la comunicación se vuelve bidireccional, siendo tanto ascendente

como descendente como horizontal, teniendo así un verdadero carácter comunicativo.

Llevar adelante políticas de comunicación bidireccionales es claramente más complejo que la unidireccional, ya que implica que las personas que ocupan puestos de dirección acepten y demuestren que todos los trabajadores cuentan y que todos importan, lo que no es muy común en el panorama empresarial de España.

Venimos de una cultura mucho más autoritaria, donde el que tenía el poder era el que mandaba y el resto de trabajadores tenían que obedecer y acatar las normas que se les daba, pero cada vez son más empresas las que dejan este modelo de lado y quieren pasar a uno más abierto, más innovador, etc. Yo creo que en este cambio también hay otra variable que tiene un claro efecto, y es que los trabajadores de hoy en día tienen una mayor formación académica, tienen mayores aspiraciones y metas, por lo que en general no se busca obedecer y acatar sin pensar ni un solo instante si lo que estamos haciendo está bien o no, si se puede mejorar algún proceso, innovar de alguna manera, etc.

Este factor es clave en el cambio cultural, y si las empresas no se adaptan al mismo, al final tendrán trabajadores poco motivados, los cuales buscarán en otra organización la oportunidad que quieren y que no se les brinda donde están ahora. Por lo tanto, al igual que el entorno cambia, el mundo cambia y las personas y sus circunstancias cambian, las empresas y los gestores de las mismas también deben cambiar, con el objetivo de adaptarse unos a otros e integrarse los cambios que se van dando.

El entorno y todo lo que le compone, no puede actuar de forma independiente a la organización, ni viceversa, es decir, tienen que estar relacionados. Las empresas tienen que tener en cuenta los cambios que se están dando, incluyendo también los que llevan a cabo el resto de empresas competidoras, de las cuales tampoco se puede desconectar y funcionar independientemente. Si la competencia innova y ofrece mejores condiciones a sus trabajadores, y llevándolo al terreno de la comunicación interna y todos sus efectos, tiene más en cuenta a los trabajadores, los consigue motivar más que nosotros y les hace sentir partícipes, o nosotros también damos un paso adelante, o nos quedaremos atrás, probablemente, con los trabajadores menos competentes que tengamos.

Para que el proceso de la comunicación interna funcione correctamente, no solo deben poner de su parte los directores y gestores de puestos más altos, sino que los propios trabajadores deben querer participar en el proyecto y deben estar con actitud de aportar ideas, innovar, querer ir más allá de lo que meramente se les pide. Creo que el fin de la comunicación interna no debe ser únicamente informar a los trabajadores, sino que debe ir más allá y los trabajadores deben adoptar también un papel más activo.

Si la plantilla no tiene ganas de sentirse implicada y afrontar el nuevo récord, no creo que se vayan a conseguir todos los efectos que tiene una exitosa gestión de la comunicación interna, ya que bajo mi punto de vista, además de informar a los trabajadores (con el aumento de motivación y sentimiento de pertenencia que supone esto), creo que mediante esta herramienta se debería llegar a conseguir mejorar los procesos, obtener nuevas ideas, nuevas maneras de innovar en distintos aspectos, etc.

Es una herramienta de doble beneficio, ya que no creo que solo aporte mejoras a los trabajadores, sino que la propia empresa se puede ver beneficiada, y muchas veces no son conscientes de la valiosa herramienta que tienen entre las manos. Para que éstos se sientan parte del proceso y tengas ganas de aportar, en definitiva, que sean parte activa del proceso, deberían darse, como mínimo, las siguientes condiciones:

- Los trabajadores tendrán que confiar en los jefes o gestores con los que intercambian la información. Deberán confiar tanto a nivel personal, es decir, que se lleven bien, que no tengan problemas o miedos para hablar con ellos, como a nivel laboral, es decir, que consideren que son personas válidas, con las que pueden sacar adelante distintas propuestas y que tienen conocimientos e inteligencia suficiente como para que el resultado sea exitoso.
- Los trabajadores tendrán que tener cierta libertad a la hora de tomar decisiones, se tienen que sentir seguros del papel que juegan en una empresa, y no deberían sentirse como mera mano de obra para sacar adelante el trabajo.
- También tendrán que tener la sensación de que son escuchados y que sus opiniones no van a un saco vacío. Además, si ven que se les tiene en cuenta

y que los directores y jefes apoyan sus propuestas, se sentirán más participativos y activos.

Por lo tanto, y para resumir las ideas comentadas, para que el proceso de la comunicación tenga un exitoso final, en la compañía tendrá que reinar una filosofía que dé pie a ello, ayudando a crear el clima y situación necesaria para que los trabajadores y gestores adopten de manera adecuada los papeles que les corresponden a cada una de las partes. Por lo que, la empresa deberá demostrar voluntad, amplitud de miras, capacidad de escucha, y por otra parte, el trabajador deberá demostrar actitud y entusiasmo por la mejora continua.

A lo largo del trabajo he ido destacando las múltiples funciones que tiene la comunicación interna y lo que podemos obtener gracias a una eficiente gestión de la misma. Además de los destacados arriba y que pueden tener una finalidad más cuantitativa en los resultados de la empresa, las relaciones interpersonales entre todas las personas que forman la empresa también podrían mejorar. Probablemente, sería más fácil que los trabajadores hablen con otros que no sean con los que habitualmente trabajan y con los que más relación tienen favoreciendo por lo tanto las relaciones sociales.

Dicha interacción entre la plantilla, favorece también a su vez la circulación de información, además de facilitar también la coordinación entre las tareas y funciones de los mismos; por lo que la empresa se vuelve más ágil y dinámica.

Como toda acción que se lleva a cabo en una empresa, el establecimiento de la política de comunicación interna dentro de una organización también tiene que tener al menos, un objetivo. Entre otros, me gustaría destacar los siguientes:

- Se busca mejorar el clima laboral de una empresa, que los empleados estén más motivados y que las relaciones entre ellos mejoren considerablemente.
- Que la información fluya entre los distintos niveles de una empresa, de forma que la misma se vuelva más ágil y dinámica.
- Mejorar la calidad del trabajo realizado y por lo tanto incrementar el nivel de productividad y competitividad de la compañía.
- Mayor aceptación de la cultura y filosofía de la empresa por parte de los empleados.

Estos objetivos no podrán funcionar o establecerse de manera independiente, sino que tendrán que estar alineados estratégicamente con la Dirección General y los objetivos de la empresa, siendo ésta una herramienta más que ayudará en la consecución de los globales.

Hasta ahora hemos comentado constantemente la buena parte de la comunicación interna, pero al tratarse de un proceso que se tendrá que llevar a cabo es inevitable tener que hablar también del coste del mismo. Aunque particularmente creo que el coste merecerá la pena ya que crearemos unos resultados mejores y trabajadores más motivados, es cierto que la gestión económica es vital en una organización, y por lo tanto, será de vital importancia gestionar el coste del plan de comunicación interna, intentando minimizarlo al máximo.

Uno de los mayores problemas con los que contará la persona encargada de gestionar el plan de comunicación será el de presentar los costes del mismo, ya que al no ser propiamente el negocio como tal, todos los costes que no estén directamente ligados con la producción, y por lo tanto, con el producto final que sale a la venta, se tiende a creer que son superfluos por gran parte de las organizaciones.

Esto no solo pasa con el área de la comunicación, sino con prácticamente todas que sean de soporte y que por lo tanto no estén directamente ligados al negocio. Por lo tanto, lo importante será hacer ver el impacto positivo que obtendrá la empresa con ello, y demostrar que realmente los resultados de la misma mejorarán notablemente debido al servicio ofrecido. Soy consciente de lo difícil que resulta esto en ocasiones, especialmente cuando los efectos no son inmediatamente visibles y claramente identificables que sean gracias a la comunicación interna.

Es importante convencer a la Dirección de la empresa sobre la importancia y rentabilidad que tendrán las acciones que se llevarán a cabo. Posteriormente y una vez que las políticas de comunicación interna empiecen a dar los resultados, sería muy interesante preparar una buena manera de mostrarlos en la empresa, y plasmar así que es necesario que siga existiendo.

Otro aspecto que debe tener un gran peso dentro de la comunicación interna de las empresas es el feedback. En el caso concreto de ISDIN nos dijeron que ellos le daban una gran importancia al mismo y que en cuanto los trabajadores tienen una reunión tanto formal como informal, o dos compañeros están hablando sobre algún

proyecto, al terminar esta “reunión” les gusta hablar directamente sobre cómo se han visto uno al otro, y comentar los aspectos que consideran mejorables. Por lo tanto, no cuentan con un sistema o protocolo para dar feedback formalmente establecido, sino que va surgiendo de manera espontánea, aunque sí es cierto, que en la valoración del desempeño que mantienen de forma anual, se habla sobre las áreas a mejorar que tiene cada uno.

Bajo mi punto de vista, es importante que en cualquier organización exista una fuerte cultura de feedback, ya que toda persona que quiera progresar y mejorar necesita conocer cuáles son sus puntos fuertes, pero también cuáles son sus áreas de mejora y trabajar sobre ellas para intentar minimizarlas al máximo. Para conocer qué podemos mejorar, además de necesitar analizarnos a nosotros mismos llegando así a un mayor nivel de autoconocimiento, necesitamos conocer cómo nos ven el resto. Muchas veces nosotros pensamos que hacemos las cosas de una manera y que damos una imagen concreta, pero la realidad no siempre tiene que ser la que nosotros pensamos de nosotros mismos.

La innovación o mejora continua debería estar presente constantemente en las empresas, y no seguir haciendo las cosas como siempre simplemente por costumbre. Creo que esto es perfectamente trasladable al departamento de comunicación, y se debería intentar buscar nuevas y mejores maneras para llegar al trabajador.

En ISDIN por ejemplo, contaban con pantallas LED donde se comunicaban mensajes cortos con novedades o noticias de interés, y creo que esta medida puede ser bastante novedosa o al menos no tan utilizada como la intranet o revistas internas. Es cierto que puede funcionar bien si se lanzan mensajes de interés de todos, y sería importante colocarlos en lugares estratégicos donde ni despisten constantemente al trabajador, ni estén escondidos en lugares poco transitados. Bajo mi punto de vista, lo más útil sería colocarles en lugares como pasillos, ascensores, recepción, de manera que cuando los empleados vayan de un sitio a otro, o salgan y entren de la empresa, puedan fijarse y enterarse de algo que haya pasado recientemente.

Por último y para terminar con la parte de comunicación interna, pasaré a comentar las acciones de mejora que propusimos a ISDIN en esta área, de las cuales

no hemos recibido feedback, aunque ellos comentaban constantemente que el feedback era de vital importancia dentro de su organización.

1. Dado el éxito que han tenido plataformas como twitter y teniendo en cuenta que el futuro está en la era digital, propusimos el Servicio de Microblogging: ComIn Corp. Se trata de una especie de chat, donde dependiendo de la categoría que se contrate se obtendrán a cambio prestaciones de manera más o menos completas. La idea de esta herramienta es agilizar la comunicación, hacerla más dinámica y de paso poner en contacto a toda la plantilla entre sí. Digamos que es como un chat, donde unos y otros pueden hablar por esta herramienta sin necesidad de ponerse a redactar un correo, o hacer una llamada, la idea principal es transmitir frescura e innovación. Además, no solo podrá ser utilizado desde el ordenador, sino que también se podrá instalar en los móviles, tablets, etc. por lo que no será necesario que estés en tu puesto de trabajo para poder entrar aquí.
2. Otra herramienta que proponemos es crear un blog, donde ISDIN sean todos. Hoy en día los blogs están muy de moda, y cada vez más gente utiliza esta vía para ponerse en contacto y compartir con conocidos y desconocidos experiencias personales o aficiones como viajes, cocina, música etc. Mediante esta herramienta, conseguimos compartir información o noticias acerca de ISDIN, pero sobre todo la idea es que sea escrito por todos los trabajadores, que todos participen y que precisamente “ISDIN SEAN TODOS”.

Para fomentar la participación propusimos que se podría establecer un calendario donde cada semana se encargase un departamento en publicar noticias o subir fotos al blog. Personalmente creo que esta opción es muy buena, ya que se conseguiría involucrar a todos en un proyecto común, además de que se escribiría sobre distintas cosas y puntos de vista. Al ser escrito por todos los trabajadores de la empresa, se incluirían diversos temas, distintas formas de ver las cosas, distintas formas de escribir, etc. Es decir, estaríamos utilizando una herramienta que a la vez que nos ayudaría a mejorar la comunicación interna, también sería una vía de integrar a todas las personas en la pluralidad que pueda haber en una empresa con tantos trabajadores como ISDIN.

Si este blog fuera escrito siempre por la misma persona, como suele ocurrir en la mayoría de los casos en los que hay una revista interna o una intranet, siempre se utilizaría el mismo estilo y probablemente habría una tendencia en la forma de escribir, en los temas de los que se habla... pero con el blog, al ser plural y escrito por todos, se incluirían distintas aficiones, temas, ocurrencias, etc. Considero por lo tanto, que se trata de una acción que puede aportar grandes beneficios a ISDIN.

3. Otra de las acciones que proponemos es crear un directorio donde aparezca el organigrama de la empresa y todas las personas que la integran con una fotografía para que alguien que se tenga que poner en contacto con otro trabajador pueda ponerle cara y conocer el puesto que ocupa, dando así más confianza y fluidez a la relación.

Como comentamos en el trabajo grupal, puede ocurrir que al entrar a una empresa al principio te sientas un tanto perdido, y tener una herramienta de este tipo podría ayudar considerablemente a mejorar las relaciones sociales y mejorar también por lo tanto el clima de la empresa. Al principio es muy típico que un compañero te hable de otro trabajador y que tú no sepas ni quién es, ni mucho menos le pongas cara. En ocasiones como estas, y sobre todo si te hablan de personas que ocupan puestos de dirección, suele ser normal que de apuro preguntar de quién están hablando exactamente, o cómo se llama esa persona, ya que parece que cuando entras en una empresa, ese mismo día te tienes que conocer todos los datos de la dirección, por lo que contar con una herramienta de este estilo puede ser de gran ayuda, y sobre todo, en los comienzos.

Estas tres propuestas son las que hemos planteado a ISDIN para poder mejorar la comunicación interna, ya que mostraban gran preocupación por la misma. La realidad es que no sabemos si realmente creen que son útiles o no, ya que no hemos recibido respuesta por su parte, lo cual es una pena para que nosotros pudiésemos aprovechar esta oportunidad de pleno y sacarle el máximo partido para nuestro aprendizaje, tal y como era la idea principal.

4. Consultores en el grupo

A finales del año 2014, comenzó la aventura de ser consultores para sacar adelante el proyecto de fin de máster que teníamos entre manos. La mayoría de los integrantes de mi grupo no teníamos experiencia laboral previa en el sector de los RR.HH, por lo que se nos presentaba un bonito reto por delante, donde estábamos convencidos de que desarrollaríamos y profundizaríamos nuestros conocimientos y habilidades que habíamos ido aprendiendo a lo largo del máster.

El primer paso que teníamos que dar era buscar una empresa que nos dejase hacer nuestro TFM con ellos, y se nos ocurrió que íbamos a ir a por todas y a intentar conseguir una empresa de renombre, ya que a lo mejor podríamos tener más oportunidades de ver y aprender cosas distintas, haciendo así un buen proyecto. Para ello sabíamos que no bastaba con una carta donde hablábamos de nosotros y poco más, sino que teníamos que ser innovadores y llegar a sorprenderles.

Desde la primera reunión que mantuvimos todos mostramos un gran interés en hacer un trabajo que destacase, queríamos poner todo lo que sabíamos y unirlo con un punto de creatividad, para poder hacer así algo distinto, darle un toque de frescura, y sobre todo, intentar plasmar toda nuestra motivación y entusiasmo para conseguir que las empresas quisieran que hiciésemos el proyecto con ellos.

Comenzamos buscando y rebuscando por internet distintas fuentes de creatividad, veíamos infinidad de vídeos, y poco a poco fuimos perfilando nuestra idea. Así fue como decidimos hacer el siguiente vídeo en vez de una carta para enviar a las empresas y darnos a conocer:

<https://www.youtube.com/watch?v=qchzmJiZhyg>

Empezamos a trabajar intensamente desde el principio, ya que queríamos intentar terminarlo lo antes posible, previendo los problemas geográficos que íbamos a tener una vez terminado el máster, ya que aunque al comenzar los cinco estábamos en Madrid, al terminarlo María se iba a Barcelona, Marta y Coral se iban a Sudamérica, Alejandro se quedaba en Madrid, y yo volvía a Bilbao, por lo que todas las reuniones iban a tener que ser vía Skype.

Estábamos convencidos de que ese iba a ser uno de los mayores obstáculos que íbamos a tener una vez que finalizara el máster, ya que además de no estar todos en la misma ciudad, se sumaba que Marta y Coral estaban en Sudamérica, y por lo tanto, había una enorme diferencia horaria.

Una vez que tuvimos terminado el vídeo, comenzamos a enviarlo a distintas empresas, y al de poco ISDIN se puso en contacto con nosotros, dando así comienzo a nuestra relación. Al principio tanto ellos como nosotros teníamos un gran entusiasmo por el proyecto, y todos parecíamos poner de nuestra parte para que todo fuera bien. De hecho, nos invitaron al proceso de Isdinización en su sede de Barcelona, donde aprovechamos para conocernos en persona, hablar con mayor profundidad sobre el proyecto, y conocer sus instalaciones.

En esa primera y única reunión mantenida en persona nuestro objetivo era obtener el mayor número de datos posibles sobre el departamento de personal y sobre la empresa en general. Queríamos comprender el funcionamiento del mismo, conocer y entender por qué y para qué tomaban las decisiones que tomaban, es decir, en definitiva, conocer la empresa, comprenderla, y detectar los puntos débiles que tenían para comenzar posteriormente a trabajar en la proposición de mejoras.

El objetivo que tenía ISDIN también era claro: quería que les hiciésemos un informe sobre lo que no tenían ellos y sí otras empresas para entrar en la lista de “great place to work”. Bajo mi punto de vista, aquí nace el primer gran error que hemos tenido nosotros, y es precisamente no detectar que lo que ellos querían era un mero informe de la situación que tenían ellos y una comparativa. No les interesaba que nosotros posteriormente entrásemos en profundidades y tampoco tenían la más mínima intención de hacer cambios en su organización, simple y llanamente querían conocer en qué punto estaban, y les resultaba cómodo decirnos a nosotros que hiciésemos ese análisis.

Antes de celebrarse la reunión ya sabíamos que querían hacer la comparativa con el resto de empresas, por lo que ya habíamos analizado la situación de las mismas, y habíamos realizado un informe con todo lo analizado para entregárselo a ISDIN. Tras la reunión, comenzamos a trabajar sobre la información recogida en la misma, y muy rápidamente apreciamos que los mayores gaps los tenían en la parte de comunicación. A prior, por el resto parecía una empresa bastante desarrollada en

cuanto a políticas de RR.HH y bien organizada. Nos mostraron una imagen de empresa flexible, que remunera por encima de la media a sus trabajadores, dando importancia a la formación y al desarrollo de personal, etc. Por lo que de buenas a primeras parecía la empresa en la que todos quisiéramos trabajar.

También es verdad que nosotros solo hablamos con la dirección, por lo que podría ser que la fotografía que estuviesen mostrándonos no fuese la que finalmente se correspondía con la realidad, por lo que quisimos y les propusimos en repetidas ocasiones la idea de recoger también la opinión de los trabajadores, teniendo así las dos versiones. Se nos ocurrió que podíamos hacer una encuesta de clima, donde seguro que íbamos a obtener mucha información, y muy probablemente, más áreas de mejora.

Propusimos una y otra vez la posibilidad de realizar una encuesta de clima, pero fueron muy tajantes desde el primer momento. Nosotros lo intentamos una y otra vez, de distintas maneras y contándolo de diferente manera, pero no hubo manera, no nos dejaban entrar ni por casualidad.

Considero que ha sido una experiencia a medias, ya que lo que podría haber sido algo gratificante, donde poder aprender muchísimo y adoptar así cualidades tanto formativas como no formativas. En vez de habernos abierto de lleno las puertas de su empresa, en todo momento quisieron conseguir únicamente la comparativa entre ISDIN y el resto de organizaciones que aparecen en “great place to work”, y una vez que lo obtuvieron, decidieron dejarnos de lado.

Además, no se han dignado a contestarnos y decirnos cómo ven el trabajo que hemos realizado, ya que nadie mejor que ellos para comentarnos si lo que proponemos encaja o no en la cultura de ISDIN, ya que son los que mejor conocen la empresa. En ese sentido, y esta vez me atrevo a hablar del grupo entero, nos sentimos decepcionados y con un sabor amargo.

También es cierto que hay que hacer un poco de autocrítica, y que nosotros cuando vimos que la relación no fluía y no avanzaba a lo mejor teníamos que habernos puesto más serios y hablar con ellos claramente, pero por miedo a romperlo todo y tener que volver a empezar de cero cuando ya estábamos cada uno en una punta y con gran parte del trabajo hecho, decidimos tirar para adelante. A lo mejor fue una mala decisión, de la cual tendremos que meditar y aprender para la

próxima vez, pero también es cierto que es complicado dejarlo todo de lado y volver a empezar en las alturas de fecha que nos encontrábamos y con el trabajo muy avanzado. Habíamos metido muchas horas para ese momento e imagino que volver a empezar sonaba complicado.

Por último, querría comentar que en el grupo me he sentido muy bien, creo que nos hemos compenetrado bien y que en todo momento hemos intentado ayudarnos entre todos. A pesar de los momentos tensos y difíciles que hayamos podido pasar, no dejábamos que ese mal ambiente pasase al terreno personal, y en todo momento hemos intentado apoyarnos.

5. Conclusiones

Llego a la parte final del trabajo, y me gustaría finalizarlo con las conclusiones que saco del mismo. Ante todo me gustaría destacar la importancia de la comunicación interna y de gestionarla correctamente, ya que los beneficios obtenidos serán superiores al coste del mismo. La reflexión de la importancia de la comunicación la podemos trasladar a todos los aspectos de la vida, por lo que ¿por qué no tenerlo en cuenta a la hora de gestionar una empresa? ¿Si somos conscientes de los beneficios que tiene, por qué no implicar a toda la plantilla en este proyecto y que la información se quede únicamente en manos de unos pocos?

Debemos intentar modernizar e innovar, y lo ideal sería tener este lema por bandera en una empresa, donde deberíamos intentar mejorar todos los procesos constantemente y no acomodarnos. Un error que cometemos todos en ocasiones es el miedo a proponer nuevos cambios por comodidad o porque “las cosas siempre se han hecho así”. Nunca hay que tener miedo al cambio ni a mejorar, ya que el estancamiento no nos llevará a ningún escenario mejor.

Entiendo que la gestión de una empresa no es fácil, y que lo que desde fuera puede parecer simple, cuando es uno el que tiene que llevarlo a cabo las cosas no suelen ser lo fáciles que parecen, pero siempre que se trabaje con ganas, motivación, ilusión y sabiendo siempre que en una empresa todos son un equipo y que no hay que funcionar como entes independientes, los resultados obtenidos serán mejores.

Una empresa no debería dejar de ser un proyecto común de todos los empleados, donde todos se sintieran parte implicada. Para ello está claro que los trabajadores tienen que tener ganas, deben trabajar duro y con la constante de mejora continua, pero a la vez, la dirección de la empresa también debe tener presente que sin el resto no llegarían a los resultados, y que por lo tanto, no pueden tratarlos con inferioridad, sino con respeto e implicación.

6. Bibliografía

1. Francisca Morales Serrano. (2014). La Comunicación Interna. HERRAMIENTA ESTRATÉGICA DE GESTIÓN PARA LAS EMPRESAS.. 15/12/2015, de Universidad Autónoma de Barcelona Sitio web: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>
2. Jesús Martínez. (2007). Rumorología en el Trabajo. 2016, de Izcue & Asociados Consultores Sitio web: <http://www.areas.com/psicologia/rumorologia.htm>
3. SERVIMEDIA. (2014). Mejora la comunicación interna de las grandes empresas, pero los trabajadores piden un papel más activo del líder. 2016, de El Economista Sitio web: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/5836098/06/14/Mejora-la-comunicacion-interna-de-las-grandes-empresas-pero-los-trabajadores-piden-un-papel-mas-activo-del-lider.html>
4. Ana Arizcuren, Elvira Cabezas, Natalia Cañeque, Maite Casado, Pedro Fernández, Juan José Lacasta, Teresa Martín, Maite Menchaca, Fermín Núñez, Mercedes Sánchez, Lucía Soria, Delma Vicario. (2006). Guía de buenas prácticas de comunicación interna. Madrid: FEAPS.
5. Arroyo, Luis y Yus, Magali. (2007) Los cien errores de la comunicación en las organizaciones. ESIC Editorial.