

# Siglo XXI: Comunicación *“in crescendo”*



**María Flores González**

**Tutor: Félix Alarcón Castillo**  
**Máster Universitario en Recursos Humanos**  
**ICADE Business School - Universidad Pontificia de Comillas**

## **Introducción.**

En la actualidad, nos encontramos en un mercado laboral muy dinámico y donde las nuevas generaciones valoran mucho más que las empresas tengan en cuenta a todos aquellos factores que le inciden día a día, como son los *stakeholders*.

No nos conformamos en ser uno más de la organización, sino queremos relacionarnos con los demás, aportar ideas y que todo ello se tenga en cuenta. Y si no se valora, otra empresa te valorará.

Con todos los movimientos que nos encontramos, las políticas de Recursos Humanos aumentan su importancia en las intervenciones más y más. Políticas bien definidas, políticas que cumplan y estén adecuadas a los valores y cultura de la empresa. Políticas que mejoren la productividad, el buen clima laboral y la eficacia organizativa. Políticas que fomenten el desarrollo del empleado y políticas que cumplan con las expectativas de los mismos.

Por ello, y tras la realización de la Consultoría de Recursos Humanos con ISDIN (Anexo) se extraen tres propuestas de políticas de acción reales y adecuadas al mercado y a la organización en sí, para mejorar las diferencias que tenía en comparación con empresas de la clasificación de *Great Place to Work* y otras como Google y Apple.

Las políticas de acción deben de ser reales en sentido de que estén adecuadas al día a día de la empresa y a sus capacidades. Querer ir más allá de lo que uno puede abarcar pierde veracidad y empeora los resultados.

Es por ello que las organizaciones deben conocer cómo funciona su empresa y qué es lo que ven los de fuera. Muchas veces, desde dentro de la organización se ve con opacidad la vida real.

Con todo ello y, a continuación se presenta un análisis crítico de la Consultoría de Recursos Humanos con la empresa ISDIN, conocida por la venta de productos dermofarmacia y fotoprotección.

## **Resumen.**

A lo largo del tiempo, las políticas de Recursos Humanos se han ido adaptando a las nuevas necesidades organizativas y han ido cobrando cada vez más importancia como un departamento fundamental para el buen funcionamiento organizativo.

A continuación se presenta junto el anexo, el análisis, crítica y fundamentos de hecho de la consultoría de Recursos Humanos realizada con ISDIN.

Partiendo de la base de los rasgos diferenciales que tenían aquellas empresas presentes en el *Great Place to Work* se realiza un *benchmark* y se compara con ISDIN. A partir de allí, se analizan los *gaps* y se proponen acciones reales de implantación como son una mejora en la comunicación interna, una reformulación del proceso de selección, y nuevas políticas estratégicas de *Employer Branding* y voluntario corporativo.

A partir de la información obtenida, se realiza y se presenta en este documento un análisis crítico de los puntos fuertes y áreas de mejora con fundamento de hecho contrastados con grandes autores y diferentes referencias bibliográficas.

**Palabras clave:** Comunicación interna, Atracción del talento y sentimiento de pertinencia.

## Índice

1. ISDIN: la experiencia como consultores.....	5
2. Análisis y crítica.....	8
2.1 ¿Qué ha sucedido?.....	8
2.2 Áreas de mejora de la experiencia como consultores.....	13
3. Fundamento de los hechos: la comunicación.....	16
4. Conclusiones: puntos fuertes y áreas de mejora.....	24
5. Bibliografía.....	26
Anexos.....	28

## 1. ISDIN: la experiencia como consultores.

Empezar un proyecto nuevo, implica unas ganas y una iniciativa hacia el aprendizaje y hacia la capacidad de aportar la experiencia y los conocimientos adquiridos durante los años.

Todo empezó con un video para captar empresas que estuvieran interesadas en mejorar sus gaps. ¿Qué se lograba de este modo? Ver una visión externa que, muchas veces desde dentro de la organización no se logra ver, con un público joven que permitiría alcanzar una visión más cercana del mercado.

Todas las generaciones han tenido rasgos distintos y diferenciales. Gustos y manías distintas y, es por ello, que las empresas para continuar en el mercado deben de estar ligadas a estas generaciones para saber adaptarse y saber identificar las nuevas necesidades del mercado.

Hoy en día, nos encontramos con la generación de los *Milennials*, jóvenes tecnológicos que ya no conocen el uso de una máquina de escribir. Con las redes sociales como medio de expresar alegrías, pensamientos y opiniones y con una visión más exigente de lo que esperan y con volatilidad de cambiar de un cliente a otro (Milennials, 2014).

Con todo ello, ISDIN se puso en contacto con el equipo y mostraron su interés en que pudiéramos participar y ayudarles a proponer planes de acción reales y viables de los *issues* internos y externos que se hallaban.

A priori, como punto de partida quedó definido cuál era el objetivo de la compañía: saber identificar qué rasgos diferenciales tenían aquellas empresas que formaban parte de la clasificación anual de *Great Place to Work* tales como Danone (Séptima posición en 2009 dentro de la franja de empresas con más de 1000 empleados) o Atento (Primera posición en 2014 con más de 1000 empleados), entre otros.



No todas las empresas analizadas formaban parte de la clasificación, como Apple y Google, pero a petición de ISDIN y sabiendo la cronología de estos gigantes tecnológicos, algún rasgo diferencial debían tener para haber logrado el éxito que tienen hoy en día y el poder inmenso en el mercado.

En conclusión, el reto era realizar un *Benchmark* de buenas prácticas de 10 empresas e identificar los *gaps* con ISDIN.

Para ello, previa recepción de la información de la compañía, se realizó el análisis de 10 empresas (Apple, Astellas Pharma, Atento, Beiersdorf, Danone, Google, IKEA, Kellogg's, Lilly y Microsoft Ibérica) dividiendo cada empresa en:

- ✓ Proceso de Selección.
- ✓ Formación y desarrollo.
- ✓ Política retributiva.
- ✓ Comunicación: interna y externa.
- ✓ Cultura y la Responsabilidad Social Corporativa.
- ✓ Evaluación del desempeño.

Con ello, se conseguía conocer el funcionamiento de las distintas empresas y saber identificar con una mayor claridad qué es lo que ISDIN debía mejorar como empresa.

Tras varias reuniones vía *Skype* y una presencial en la sede de ISDIN, en Barcelona, logramos conseguir parte de la información necesaria para realizar un análisis exhaustivo. Parte de la información, no se facilitó por razones de confidencialidad y parte de opacidad de la organización, por lo que, se trabajó con lo facilitado.

Con la información de ISDIN junto con las empresas analizadas, se estableció tres tipologías de planes de acción a definir de manera procedimental:

1. Mejora de la Comunicación interna.
2. Redefinición del *Global Recruitment Process*.
3. Estrategias de *Employer Branding* y de *voluntariedad corporativa*.

Con ello, y tras varias reuniones de equipo se fueron definiendo cada uno de los planes de acción que permitiera una implantación real en la empresa, teniendo en cuenta los obstáculos del camino.

Una vez establecidos los planes de acción propusimos los mismos a ISDIN para saber su opinión y si consideraban que eran reales y se podían implantar pero no tuvimos respuesta. Es decir, creamos unas medidas adaptadas a su día a día y no dieron ningún tipo de *feedback*.



La valoración como equipo de consultores es buena, pero siempre mejorable en cuanto a los agentes externos que nos han dificultado poder mejorar nuestras propuestas de planes de acción.

El trabajo en equipo, el análisis e investigación de los mercados, ha permitido conocer cada una de las sub áreas dentro de Recursos Humanos de grandes empresas y, entre nosotros, adaptarnos al modo de trabajar de cada miembro del equipo y la flexibilidad en cuanto horarios, disponibilidad, opiniones.

Aunque, a priori, nos parecía a todos difícil el poder coordinarnos, dada la ubicación en la que nos encontrábamos cada miembro del equipo, hemos sabido compaginarlo y dar la relevancia y prioridad a los objetivos del proyecto que requerían. Y, además, nos ha permitido aplicar nuevos conocimientos y experiencias adquiridas del hecho de estar cada uno ubicado en un lugar físico distinto.

Por ello y, a continuación, se presenta un análisis crítico del trabajo y se desarrolla uno de los planes de acción que en el siglo XXI es más relevante y que las organizaciones, cada vez más, le dan prioridad: la Comunicación.

## 2. Análisis y crítica.

A lo largo de la experiencia como consultores con ISDIN encontramos algún que otro obstáculo que nos dificultó poder aplicar realmente y ver los resultados de nuestras propuestas en la organización.

En los inicios se estableció el objetivo y a medida del transcurso de la investigación y análisis se fueron redefiniendo los pasos posteriores. Como hemos mencionado anteriormente, se definió realizar un *benchmark* de empresas presentes en el *Great Place to Work* y otros dos gigantes tecnológicos que no aparecían en las clasificaciones.

En conclusión, la consultoría se dividió en 5 grandes pasos:

- ✓ Investigación previa información de ISDIN de las empresas acordadas.
- ✓ Presentación de las distintas políticas de las organizaciones.
- ✓ ISDIN prepara la información en función a las cuestiones planteadas.
- ✓ Se analizan los *gaps* o diferencias y, además, se analiza la situación de ISDIN partiendo de la información obtenida y la que nos transmiten los responsables de Recursos Humanos.
- ✓ Presentación de políticas de acción teniendo en cuenta capacidades de implantación y tiempo.

### 2.1 ¿Qué ha sucedido?

Teniendo en cuenta el proyecto de consultoría en Recursos Humanos, se estructura de la siguiente manera los aspectos valorados para su análisis:

- ✓ Procesos de selección.

En un proceso de selección, se evalúan distintas competencias y conocimientos dependiendo de la posición vacante y la cultura de empresa.

En cuanto a las empresas analizadas, destacaría el proceso de selección de *Astellas Pharma España* que va más allá de una vacante, un perfil especializado sólo en ello. Es decir, trata de buscar una persona que pueda desempeñar distintos roles dentro de la organización.

En el caso de ISDIN, nos encontramos en una situación en la que los procesos de selección estaban externalizados a consultoras excepto las vacantes en prácticas.

Pero, si bien es cierto, la estructura seguida para cubrir la vacante era:

- I. Cubrir mediante promoción interna.
- II. Si no había candidato adecuado al puesto, se contrataba a una consultora externa de Recursos Humanos.

Con ello, se realizó un inciso en el que el contacto empresa candidato quedaba muy lejano y eso podía producir una no atracción del candidato por la oferta vacante y la empresa estuvo de acuerdo con ello.

El hecho de contratar a una consultora especializada en el sector farmacéutico (*Lifesciences*) tiene la ventaja de que los profesionales conocen y tienen más recursos para lograr búsquedas efectivas, pero aleja el candidato de la empresa ya que él mismo no conoce desde la primera entrevista los valores de la empresa y, si no superan la primera fase de entrevista con el consultor, quedan desestimados sin saber si realmente, la empresa les desestimaría.

Por ello, se estableció una política de acción en procesos de selección para ISDIN: *Golden Recruitment Process* con el objetivo de agilizar los procesos sin perder el mejor Talento y sin alejar el candidato a la empresa y, teniendo en cuenta los estándares de empresas presentes en la clasificación de *Great Place to Work*.

El proceso se dividió en 10 fases personalizadas dando respuesta al por qué y para qué:

- Fase 1: Detección de la necesidad.
- Fase 2: Definición del perfil del puesto: redactado por el área solicitante de vacante con Recursos Humanos.

Nos sirve para definir el “mirlo blanco” y tener claro qué talento buscamos.

- Fase 3: Verificación de encaje en *Headcount*: Gerencia y el área financiera aprueba la búsqueda de vacante.
- Fase 4: Búsqueda del Talento dentro de ISDIN mediante promociones internas. A veces, podemos encontrar candidatos 100% aptos para cubrir las vacantes internas, candidatos que ya conocen el modo de trabajar y la cultura de la empresa.
- Fase 5: Externalización del proceso mediante consultoras externas especializadas. Con la solicitud realizada del perfil de vacante y teniendo

en cuenta los valores de ISDIN, definimos con la consultora el “mirlo blanco”.

Si bien es cierto, debe quedar muy definido el perfil vacante para evitar las demoras en el tiempo y los perfiles con poco encaje.

- Fase 6: Entrevistas personales: Es la fase más importante de todo el proceso en la que se evalúan el perfil duro y blando del candidato y la adecuación a la cultura y valores de la empresa y la vacante ofertada.

Por ello y con la plantilla (ANEXO; Anexo 3) se pretende agilizar las anotaciones y justificaciones de los candidatos. Para ser eficientes y eficaces, debemos ser concretos y con razones bien justificadas.

Dependiendo del perfil se requerirá por parte de Recursos Humanos, una o dos entrevistas (por ejemplo, consultora y departamento interno) y una o dos entrevistas de línea de negocio (por ejemplo, jefe de equipo y responsable).

- Fase 7: Selección: Una vez, tenemos entre dos o tres candidatos que han superado las fases, llega la toma de decisiones.

Es la fase que más consecuencias tendrá en el futuro del departamento y de la empresa ¿por qué? Porque estamos tomando la decisión de proponer una oferta a una persona que, con evidencias en base a las entrevistas y a su perfil consideramos que se adecua al puesto y a la empresa, pero no se puede garantizar al 100% que el perfil seleccionado logre integrarse.

- Fase 8: Presentación de la oferta y negociación.

En muchas empresas, los niveles retributivos de los puestos de trabajo se mueven a través de un baremo. ¿Qué peligro incurren? Que dos personas con el mismo perfil y puesto tengan retribuciones distintas y pueda generar una serie de tensiones y conflictos por no haber equidad.

En el caso de ISDIN, el contrato era acordado entre empleado y empresa a partir del baremo por lo que, en estos casos, se debe exigir que el nivel de confidencialidad sea muy alto porque genera desequilibrio en políticas retributivas si no se cumplen los baremos.

- Fase 9: Descarte de candidatos no seleccionados. En estos casos, para garantizar que cerramos el proceso de forma adecuada, la mejor opción es desestimar a los candidatos una vez ya tenemos al elegido incorporado en

las oficinas porque se puede dar la situación de haber desestimado antes de que el candidato elegido descarte la propuesta de incorporación.

Todo candidato descartado quiere un *feedback* de las razones y de las áreas a mejorar. Por lo que, en esta fase hay que contactar, preferiblemente de forma telefónica, con el candidato y explicarle.

No dar *feedback* a un candidato desestimado genera una mala visión del candidato hacia la gestión y organización de la empresa.

- Fase 10: Comunicación, acogida e ISDINización. La comunicación a los departamentos de la fecha de incorporación del nuevo empleado es crucial para la buena preparación del material y su formación inicial.

Más adelante, se desarrollará más extensamente la importancia de la comunicación interna y externa en el siglo XXI.

✓ Política retributiva.

En materia retributiva, la información fue un poco escasa debido a la confidencialidad y más generalista (tres grandes bloques retributivos en función de niveles jerárquicos).

Si bien es cierto, es un aspecto muy delicado a debatir y a equilibrar por lo que no se estableció ninguna política de acción por varias razones: primeramente, por falta de confianza de la empresa con el equipo por el desconocimiento y por ser un agente externo, y por la extrema delicadez del aspecto a debatir .

En este caso, hubiera sido muy satisfactorio para el equipo y para la empresa, el poder reformular las descripciones de puesto con posterior valoración de puestos y política retributiva en base a Hay Group. Por lo menos, darles una visión externa, de los factores a tener en cuenta y los resultados de los mismos.

✓ Cultura y Responsabilidad Social Corporativa.

En la última década, ha aumentado las acciones en materia de RSC en las empresas, dando una visión solidaria participando en acciones con Organizaciones No Gubernamentales, por ejemplo.

En el caso analizado de ISDIN, en materia de RSC, son extremadamente discretos debido a que no querían que aquellas acciones fueran vistas como marketing comercial pero, ¿quién dice que ello lo sea?.

Realizaban muchas acciones, por ejemplo en escuelas con la protección solar, ONG's, pero los mismos empleados desconocían estas acciones y públicamente no se mostraban.

En este sentido y tras varias reuniones con el departamento de Recursos Humanos tratamos de incidir que una cosa es ser transparente de cara a tus empleados en materia de RSC y otra bien distinta es hacer marketing de ello, pero no logramos convencerles de que las acciones solidarias y sociales no deben ser un secreto interno.

En cuanto a clima laboral y teniendo la clasificación de *Great Place to Work* y sus variables, se propuso realizar una encuesta a los empleados para evaluar su grado de satisfacción y sentimiento de pertinencia con la empresa pero no se pudo realizar por la negativa por parte del departamento de Recursos Humanos y Gerencia de realizar una encuesta que diera a los empleados dudas e incertidumbre de los objetivos de dicha encuesta.

Por lo que, la tercera política de acción de Estrategias de *Employer Branding* se realizó en base a la información obtenida y en base a políticas de otras empresas exitosas.

✓ Comunicación interna y externa.

La comunicación, como analizaremos más adelante en el punto 3, es el motor de una empresa, no nos vale tener 10 departamentos si entre ellos no hay un coordinación para alcanzar los objetivos marcados y sin que haya una comunicación bidireccional ascendente y descendente.

La Comunicación, en ISDIN, era uno de los grandes retos a mejorar y, por ello, más adelante se analiza qué herramientas utilizan, qué sentido tiene y las razones de cada una de las propuestas de acción para mejorar la organización.

✓ Gaps ISDIN vs Empresas analizadas.

Una vez evaluadas las distintas sub áreas de Recursos Humanos de las empresas analizadas junto ISDIN se estableció actuar en distintas variables mencionadas anteriormente:

- Proceso de selección.
- Política retributiva.
- Clima laboral y Responsabilidad Social Corporativa.
- Comunicación interna y externa.

A partir de ellos y tras varias reuniones con el equipo de ISDIN se definieron los tres planes de acción que era más urgentes reformular y evaluar: Proceso de selección, Comunicación interna y externa y Estrategias de *Employer Branding*.

El proceso de selección para acercar más el candidato con la empresa, la Comunicación interna para mejorar las relaciones interdepartamentales y reducir los errores de procedimiento por falta de comunicación y las Estrategias de *Employer Branding* para fidelizar y retener el Talento de ISDIN.

## 2.2 Áreas de mejora de la experiencia como consultores.

En términos generales como equipo la experiencia ha sido positiva. El continuo aprendizaje y los conocimientos aportados para mejorar la organización han tenido un transcurso de tiempo de debate, de iniciativa y de opiniones varias.

Si bien es cierto, el *feedback* no ha existido por parte de la empresa, por lo que nunca sabremos qué les pareció, si realmente lo implantaron o por el contrario, no realizaron ninguna acción de implantación.

Desde el primer momento, el equipo tuvo ilusión y ganas de poder aportar todos los conocimientos obtenidos e ir más allá investigando y analizando y descubriendo nuevos horizontes.

Primeramente, con la realización de un video (TFM Airlines: <https://www.youtube.com/watch?v=qchzmJiZhyg&feature=youtu.be>) del que se adjunta captura de pantalla, para lograr captar empresas que quisieran una intervención de consultoría de Recursos Humanos con nosotros:



A partir de él, ISDIN contactó con nosotros y tras un primer contacto vía Skype se definieron los primeros pasos y metas.

A partir de allí, se definieron las tareas de equipo y los objetivos a tiempo previsto intentando avanzar lo máximo posible hasta la fecha en la que cada uno del equipo tomaba caminos distintos para empezar las prácticas de máster.

Por ello, y tras varias reuniones de equipo y con ISDIN, se fijó un fecha de visita a las oficinas en las cuales se iba a recibir parte de la información solicitada y se entregaba un primer documento con el *benchmark* de las empresas acordadas y anteriormente mencionadas.

Partiendo de la reunión, se redefinieron procesos y se fueron tomando decisiones hacia dónde debíamos concretar la consultoría de Recursos Humanos.

La visita nos sirvió para muchas cosas: conocer de primera mano el proceso de incorporación de nuevos empleados con los responsables de Recursos Humanos de ISDIN, conocer la distribución y la estructura y recopilar información.

Asimismo, ellos pudieron conocer cara a cara nuestras impresiones a través del *benchmark* y recoger una visión externa de una realidad que muchas veces, des de dentro de una organización no se ven.

Hubieron varios encuentros posteriores vía *Skype*, ultimando la buena organización antes de que cada uno del equipo iniciara su periodo de prácticas.

La organización en el equipo ha sido crucial para avanzar en el trabajo a partir de mediados de Mayo de 2015. El hecho de que cada uno estuviera en un sitio distinto, en ciudades distintas y con horarios distintos ha dificultado alguna vez el entendimiento y las reuniones de *Skype* pero siempre supimos estructurarlo de tal forma que no diera a lugar a mala coordinación.

El hecho de gestionar buena parte de la consultoría a distancia ha sido beneficioso y perjudicial a la vez. ¿Por qué?

Beneficioso en el sentido de saber gestionarse uno el tiempo para coordinar horarios con los demás ya que, puede ser, que el día de mañana nos encontremos en una empresa en la que existe diferencia horaria con países internacionales y de los cuales te tengas que adaptar con ellos para llevar hacia delante muchos proyectos.

Y perjudicial porque desde el primer momento la relación con ISDIN fue más distante que si lo comparamos con otros equipos, que el *feedback* no ha sido

frecuente hasta el punto de desconocer qué les ha parecido. Y porque ha supuesto un mayor reto el poder gestionar estos *issues* estando cada uno en una ubicación distinta.

Para ello, el equipo ha sido consciente desde el primer momento de la situación a la que nos enfrentábamos. No tener la empresa en Madrid, el que cada uno tomase la decisión de realizar prácticas en otros sitios...

Fácil no ha sido, pero lo hemos sacado en adelante con toda nuestra fuerza y nuestras ganas de poder aportar y aprender mucho, muchísimo.

Teniendo en cuenta la valoración mencionada, considero que siempre se puede hacer mejor las cosas, que todo es mejorable y que nunca hay que rendirse por lo que uno quiere.

Como áreas de mejora, no sólo haría una crítica constructiva del equipo sino de mi misma, de mi participación en el equipo porque siempre te das cuenta de áreas que debes controlar.

En cuanto al equipo resaltaría una mejora del gestión del tiempo. Si bien es cierto, es que se ha llevado lo mejor posible pero siempre se puede mejorar la coordinación del equipo en cuanto *meetings* para tener opiniones y críticas de todos de lo que se debería modificar, de lo que es correcto, de lo que deberíamos añadir...

Y en cuanto a mi participación en el equipo, considero que sería la organización, en el sentido de tener muy controlado las periodicidades de entrega y que ello conlleve una falta de flexibilidad.

En definitiva, el equipo ha sabido adaptarse a los distintos obstáculos y ha interiorizado cuál era el objetivo común de la consultoría. Pero, la lástima ha sido el implicarse en algo 100% y ver que no has tenido ningún tipo de respuesta y que no sabrás qué valoración habrán hecho y el por qué decidieron no responder más.

### 3. Fundamento de los hechos: la comunicación.

A lo largo de las últimas décadas, el valor que se le ha dado a los empleados de una organización ha crecido considerablemente.

En los años 60, las grandes cadenas de montaje consideraban al empleado como mero ser que con sus tareas lograba producir un bien que iba a permitir lograr una ganancia o beneficio económico para el empresario.

Nos encontrábamos con empresas centralizadas, con un nivel muy jerárquico y en el que las decisiones se tomaban desde los niveles más gerenciales: el empresario. Todo ello, no ha cambiado hoy en día, pero sí en las formas: hoy nos encontramos con empresas más descentralizadas en la que las decisiones se siguen tomando desde los niveles más altos, pero teniendo en cuenta todos los factores que inciden a la empresa: los *stakeholders*.

Todo ello, ha ido cambiando generación tras generación. La importancia del ser humano, del Capital Humano ha implicado que muchas empresas adopten una estrategia de comunicación, tanto interna como externa, para retener al mismo capital y escuchar cuáles son sus necesidades y qué áreas de mejora cree que hay.

Poca gente sabe escuchar, escuchar las demandas internas y externas, y hoy en día, quién no sepa escuchar estará destinado al fracaso más absoluto.

Pero,... a todo ello, ¿qué es la comunicación?.

Según la Real Academia Española, la comunicación es:

- ✓ La acción y efecto de comunicar o comunicarse.
- ✓ El trato entre dos o más personas.
- ✓ La transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor.
- ✓ La unión que se establece entre ciertas cosas.
- ✓ Papel escrito en que se comunica algo oficialmente
- ✓ Etc.

Como podemos observar, el hecho de comunicar incluye la forma oral y escrita, pero quizás en el siglo XXI con la era tecnológica, el concepto de comunicación se queda “corto” con dichas oraciones.

La comunicación en el siglo actual, va más allá de la transmisión de un mensaje. El mensaje incide en muchos aspectos internos de la persona como la opinión que podemos tener sobre X producto, la sensación que nos da el mensaje transmitido, la valoración que le damos a los mensaje que emitimos,...

Puchol (1997) define la comunicación como el sistema nervioso de la empresa. Como el activo o eje central que hace que todas las cuerdas estén conectadas: donde los mensajes llegan de Norte a Sud y de Este a Oeste y se tienen en cuenta.

Dentro de una organización, la comunicación permite la coordinación entre los distintos departamentos y crear y fortalecer así el sistema (Katz y Kahn, 1986). Tener claro cuál es el objetivo del equipo permite una mayor difusión del mismo y aceptación de los valores y procedimientos a seguir y reduce el porcentaje de errores.

Un error procedimental, puede ser causado por una falta de entendimiento entre varias personas. Es por ello, que muchas empresas establecen pautas documentadas y personas de referencia para resolver dudas sobre los procedimientos de forma clara y precisa.

Por ejemplo, en un equipo de básquet sería imposible ganar sin saber qué realiza cada uno y sin que el entrenador transmita la estrategia a seguir: el trabajo en equipo no sirve sin comunicación.

Por otro lado, la comunicación es una herramienta de fidelización y de retención del capital humano en todos los sentidos. Un empleado se considerará valorado, en el momento en el que vea que el mensaje transmitido ha llegado al receptor final y, que este, ha tomado medidas que le favorecen.

En conclusión, la comunicación interna permite:

- ✓ Mayor confianza y seguridad ante las adversidades.
- ✓ Mayor efectividad y eficiencia dentro de una organización.
- ✓ Mayor conocimiento del funcionamiento de la empresa: se reduce la opacidad.
- ✓ Aumento del sentimiento de pertinencia a una organización.
- ✓ Mayor integridad entre los equipos.
- ✓ Mejor resolución de conflictos.
- ✓ Menores ausencias y mayor participación de los empleados para la mejora organizativa.

Y, la comunicación externa permite:

- ✓ Mayor atracción y retención de nuevos *stakeholders* externos.
- ✓ Mayor confianza cliente – proveedor.
- ✓ Mayor transparencia de los procesos.
- ✓ Mayor calidad y precisión.

Como se puede observar, al fin y al cabo, la comunicación permite aclarar y mejorar la interlocución por lo que fideliza mucho más a la persona al receptor.

Teniendo en cuenta los medios de comunicación que podemos encontrar hoy en día, vemos un claro aumento de distintas plataformas de uso interno y externo como pueden ser:

- ✓ Intranet o Portal del empleado.
- ✓ Quién es Quién.
- ✓ Blogs.
- ✓ Newsletter.
- ✓ Redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram.
- ✓ Correo electrónico.
- ✓ Smartphone.
- ✓ Buzón de sugerencias.
- ✓ Reuniones informales y/o formales.
- ✓ Jornadas de puertas abiertas a familiares.

De este listado, podemos extraer dos grandes “incorporaciones” como medios de comunicación en el siglo XXI: el uso de Blogs y las Redes sociales.

Cada vez es más común que las empresas empleen dichos medios para acercarse, principalmente, al público joven, quién es, el que día de hoy domina mayormente el uso de las herramientas tecnológicas.

Las redes sociales como herramienta publicitaria de nuevos productos, con mensajes claros y llamativos y, los blogs, como herramientas internas de las empresas en las que los empleados pueden mostrar a los demás, nuevos proyectos, para que todos conozcan qué hacen los demás.

En el caso de ISDIN, empresa analizada en el trabajo grupal, que cuenta con 432 empleados, los métodos de comunicación utilizados eran:

- ✓ Intranet de reciente creación: estructura simple supuestamente.
- ✓ Boletín interno con información de la empresa: nuevos planes estratégicos, proyectos,...
- ✓ Comunicación directa de forma semestral mostrando los planes y resultados obtenidos hasta el momento. Los empleados podían participar en dichas reuniones.
- ✓ Comunicación informal (F2F): *Face to Face*.
- ✓ Mensajes relevantes a través de pantallas LED.

Si bien es cierto, es que la situación aparentemente en cuanto políticas comunicativas eran más o menos correctas: la participación del empleado al debate de propuestas estratégicas, las reuniones informales...pero uno es el dicho y el otro el hecho.

ISDIN, reconocía que las herramientas no eran lo bastante útiles o no se utilizaban de manera continua y que tenían problemas entre departamentos de faltas de entendimiento de procesos.

Es por ello, que tras analizar la situación de ISDIN, sus capacidades y el mercado, se propuso los siguientes planes de acción:

- a) Microblogging: ComIn Corp. Teniendo en cuenta el método de uso de la plataforma de Twitter, ComIn Corp sirve para la transmisión de mensajes de modo interno con un límite de caracteres (pero pudiendo adjuntar archivos en los mensajes).

¿Qué permite? Permite ser concreto y preciso en el mensaje, transmitir mensajes que no supongan un “aburrimiento” para el receptor. Rápido y ágil.

Hoy en día, buscamos dinamismo en el mundo laboral, que lo que se transmita no dé lugar a rumores e inseguridades. Por ello, y teniendo los *gaps* comunicativos que tenía ISDIN, la herramienta era totalmente útil para dicha organización.

- b) Blog ISDIN: Fenómeno “ISDIN somos todos”:

Siguiendo con los nuevos métodos comunicativos de la era tecnológica, otra de las propuestas fue crear un blog.

Actualmente, muchas empresas lo están empezando a implementar como medio para conocer qué es lo que está realizando el departamento X que se encuentra en otro espacio físico del edificio.

El hecho de ser muchos empleados, dificulta muchas veces el saber qué están haciendo otros departamentos y produce un desconocimiento general de la organización.

Uno de los inconvenientes que se hallaron, y al que no pudimos mostrar las ventajas del mismo, tenía que ver con la difusión de las prácticas en Responsabilidad Social Corporativa: la gerencia consideraba que las buenas prácticas en RSC se debían quedar puertas adentro y muy pocos empleados y *stakeholders* conocían la cantidad de buenas acciones que implementaban

en colegios (prevención solar), etc considerando que podía ser visto como una manera de hacer marketing y que podía estar mal visto.

- c) Organigrama de personas de contacto en Intranet: “Quién es quién”. Herramienta realmente muy útil, desde el primer día como empleado y en todo el transcurso del mismo y más, cuando el volumen de empleados es alto.

Poner cara a las personas a las que nos dirigimos nos permite conocer mucho más la organización, nos permite saber qué realiza dicha persona y no solo conocer a los miembros de tu equipo, sino a los demás también.

Como experiencia laboral personal, considero que facilita mucho el saber qué cargo tiene, qué funciones realiza, qué cara tiene, porque a lo largo de una experiencia profesional, los empleados van y vienen y siempre debes estar actualizado sobre a quién dirigirte para tratar X tema o asunto.

- d) “Se comenta”: En todas la organizaciones aparecen especulaciones, rumores que provoca en los empleados posible desconfianza hacia la gerencia, dependiendo del tema del que se trate.

Por lo que dicha herramienta aparece para dar respuesta a estas especulaciones y hacer disminuir o eliminar los posibles rumores y más cuando son falsos y no tienen ningún sustento, solo dañar la imagen de los miembros de la empresa y la organización en sí.

- e) “Martes nos comenta”. Como está mencionado en unas líneas más atrás, en grandes organizaciones muchos departamentos no conocen qué realiza el equipo de personas que se encuentra a su lado.

Por ello nace la propuesta: da lo mismo que sea un lunes, martes, miércoles, jueves o viernes, lo que se pretende es que otros departamentos tengan un conocimiento básico de lo que hacen los demás.

No sólo beneficia en ampliar los conocimientos sino que también es una forma de que el empleado se integre más en una organización grande y extensa y valore más el trabajo de los departamentos.

Lo que podemos extraer de las propuestas es que hay dos factores o dos hechos que las personas valoran cada vez más: el uso de tecnología para la comunicación sin perder el contacto físico con los demás. Querer avanzar en otros medios que faciliten o agilicen la transmisión del mensaje sin olvidar el contacto de interactuar con los demás sin el uso de tecnología como intermediario.

Desde un departamento de Comunicación, se pueden proponer muchas acciones para disminuir la falta de comunicación, pero si los empleados no se implican en ello, por muchas acciones propuestas, el resultado seguirá siendo negativo.

Un ejemplo de empresa con una política de acción en materia de Comunicación, realmente creativa y con mucho trabajo para sustentarlo, es Iberdrola con un canal de televisión de transmisión inmediata en el que todos los empleados, mediante Intranet, tienen acceso: *Ibernoticias Digital*.

Con ello, pueden conocer qué está sucediendo en directo y es un modo de ir más allá en las políticas en comunicación más tradicionales.

¿A quién no le gustaría saber que en su empresa tiene un plató de noticias, sin ser ésta, un medio de comunicación como puede ser la televisión?.

Está claro que en Medianas y Pequeñas empresas no nos encontraremos en éste tipo de situaciones por dos razones: el número de empleados es mucho menor y las capacidades económicas no son las mismas. Pero sí que, con pequeñas acciones de fomento de comunicación entre departamentos, reuniones, etc que no suponen un desembolso monetario, pueden alcanzar resultados mayores con una reducción de errores por malentendidos y coordinación interdepartamental.

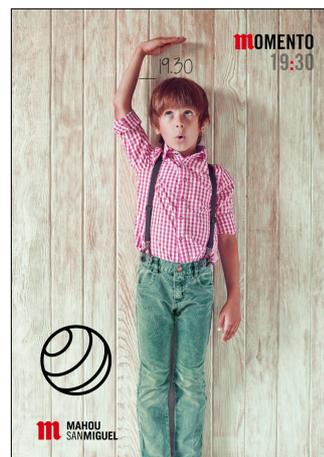
Cuando pasamos de hablar de una empresa nacional a una empresa internacional, la comunicación aumenta su relevancia dentro de la organización. Y, ¿por qué? Por lógica, necesitamos todavía más interacción con los demás países: puede ser que una nueva reforma legal del país X afecte a los resultados o al modo de producir. Y, no enterarse de ello, puede perjudicar gravemente a la organización.

Continuando con las buenas prácticas en Comunicación, presentamos el Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativo creado en el 2003 por Atrevia, la revista Capital Humano, el Grupo Wolters Kluwer y el IE Business school. El objetivo del Observatorio es profundizar en herramientas que ayuden a las empresas a mejorar, mediante la comunicación, sus valores e identidad corporativa. Son iniciativas de buenas prácticas propuestas entre profesionales de Recursos Humanos y de la Comunicación.

Con ello, y de forma anual, se realiza la entrega de premios a empresas que han implementado unas acciones en Comunicación y que están resultando ser satisfactorias.

En la pasada entrega de los VII Premios en Comunicación Interna, el 25 de Noviembre de 2015, las empresas galardonadas fueron Mahou San Miguel, Gonvarri Steel Services, Caixabank, Bankia, entre otras.

Mahou San Miguel, en la mejor campaña de Comunicación interna con su proyecto “Momento 19:30” para fomentar la conciliación laboral y personal de sus empleados reproduce distintos mensajes grabados por los propios profesionales impulsando que los trabajadores den por finalizada la jornada laboral por ese día.



De forma creativa se transmite el mensaje del cambio cultural: la conciliación con la vida familiar, es un aspecto que, además, está cogiendo cada vez más importancia para los empleados.

Pero hoy por hoy, todavía quedan muchas empresas con jornadas laborales extensas por un factor, principalmente, cultural.



Gonvarri Steel Services, empresa especializada en servicios de acero, fue galardonada como la mejor práctica de Comunicación Interna en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa y Gestión Responsable con “Emotional Driving”.

¿En qué consiste? En transmitir mensajes que impliquen en sus trabajadores una atención mayor en la conducción.

Mediante simuladores, cursos formativos, etc...tratan de hacer llegar el mensaje a sus empleados para que no cometan distracciones al volante.

Y, por último Caixabank y Bankia, en la mejor plataforma online para la gestión eficaz de la Comunicación Interna:

- ✓ Caixabank con el “Confianza, nuestro fu[tu]ro”.
- ✓ Bankia con “Revista Bankia Online”.

Ambas entidades bancarias fueron premiadas por el objetivo claro en su mensaje:

Caixabank en mejorar su trato con los clientes (interno y externo) y Bankia en fomentar el sentimiento de pertinencia en sus empleados (interno).



Como podemos ver, en las dos empresas y las dos entidades financieras, las políticas de acción en materia de comunicación pueden abarcar diversos aspectos a los que queremos incidir: por lo que, los mensajes que queremos enviar a nuestro receptor, deben de estar preparados en cuanto previsión de las consecuencias que puedan tener.

En resumen, la Comunicación, ya sea en la vida laboral como en la vida personal, ha cambiado mucho en estas décadas y el significado de ello se ha extendido en muchos aspectos.

Con la era de la tecnología, con las nuevas generaciones, la comunicación no ha dejado de evolucionar ni dejará de evolucionar: podemos decir que nos encontramos en el momento en el que más valor le damos a los mensajes que nos transmiten y más inciden en nuestro día a día.

Que los mensajes ya no se quedan en un nivel jerárquico sino que se expande a todos los *stakeholders*, que los mensajes falsos hay que reducirlos y eliminarlos para que no causen dolor y que la comunicación, hoy en día, es el eje o el motor para que todos los departamentos, en una organización, se dirijan a un mismo objetivo común y se logre la cooperación y la coordinación que ayuda a reducir errores de proceso.

¿Cuál es reto que nos queda de hoy en adelante en las empresas? Aumentar la integración de los empleados en la compañía, que los valores y cultura de la empresa sean transmitidos con los medios adecuados y medie la política de transparencia para lograr el objetivo común de todos los departamentos organizacionales: aumentar las interrelaciones de departamentos y reducir los errores que, por mala gestión comunicativa, se hayan podido producir.

#### 4. Conclusiones: puntos fuertes y áreas de mejora.

Una vez finalizada la consultoría de Recursos Humanos y el proyecto individual teniendo en cuenta un marco teórico como referencia y aplicado a un caso real con la empresa ISDIN, las conclusiones han sido extraídas a partir del ámbito más profesional y del ámbito más personal como gestión de equipos.

Todo el camino recorrido hasta el día de hoy ha permitido adquirir y obtener nuevos conocimientos que serán muy útiles el día de mañana. A la misma vez, la experiencia obtenida de la gestión de las empresas, del día a día y de la complejidad de gestionar los Recursos Humanos ha permitido entender mucho más la realidad de las organizaciones y de cómo, un factor que quizás no tiene mucha relevancia para ciertas personas, puede afectar de tal manera la gestión del capital humano y la eficacia organizativa.

Primeramente, teniendo en cuenta la consultoría de Recursos Humanos con ISDIN, las conclusiones extraídas han sido, principalmente, cuatro:

- ✓ La gestión del Capital Humano y el buen funcionamiento organizativo no funcionan correctamente si no hay un buen sistema de comunicación entre la organización y los *Stakeholders*.

La comunicación interna, como hemos mencionado anteriormente, mejora las relaciones entre los distintos departamentos, permite conocer “qué hace aquel departamento de más allá”, permite gestionar problemas o errores de una manera más eficaz. Permite conocer y aprender.

El sentimiento de pertinencia a una empresa es muy distinto al de una persona que interactúa con otras áreas que de una que trabaja de forma individualizada.

- ✓ Los procesos de selección son el primer paso y más relevante para el futuro de la empresa. La definición de un procedimiento para gestionar correctamente el Talento es fundamental y la atracción de un candidato a una empresa para lograr un interés real del candidato por la empresa.

Es por ello y teniendo en cuenta el *benchmark* de empresas en la consultoría de Recursos Humanos, la gestión del Talento debe ser una pieza clave.

- ✓ Definir una estrategia de *employer branding* nos va a permitir motivar al empleado y aumentar su sentimiento de pertinencia. El empleado valora que la organización, en la que forma parte, realice acciones y tenga en cuenta las opiniones de sus *stakeholders*.

- ✓ Y, finalmente, como gestión de equipo e interacción con ISDIN, principalmente sería que aunque no se haya recibido ningún tipo de *feedback*, el equipo ha sabido gestionarlo de la mejor forma y entre todos hemos aportado conocimientos y experiencias propias que ha hecho sacar adelante la consultoría. Además, querría resaltar la gestión del equipo en cuanto a la distinta ubicación geográfica y diferencia horaria que ha permitido a cada uno aumentar la flexibilidad y adaptarse a la situación de los demás por el objetivo común.

Por otro lado, teniendo en cuenta el proyecto individual y de desarrollo de un ámbito de acción y desarrollo las conclusiones extraídas han sido dos:

- ✓ En cuanto áreas de intervención del equipo con ISDIN, podrían haber sido más extensas si nos hubieran dado permiso. Política retributiva, clima laboral,... aspectos que inciden mucho, al igual que las otras áreas de acción, en el día a día de la empresa y los empleados.
- ✓ Que el concepto de comunicación se ha extendido tanto, que el significado propio que podemos encontrar en un diccionario se queda corto en el siglo XXI. Las nuevas generaciones valoramos la política de transparencia y la interacción con los demás. Las nuevas tecnologías no deben de alejarnos de la interacción humana sino al contrario.

Por último y como última reflexión, me gustaría dedicar las últimas palabras del proyecto individual al equipo.

El camino no ha sido fácil, como he ido mencionado anteriormente, hemos encontrado obstáculos que no hemos podido superar, como el abarcar más áreas de intervención, y otros obstáculos que con la ayuda de todos hemos saltado.

La consultoría tendrá muchas áreas de mejora y somos conscientes de ello. Hemos intentado realizarlo de la mejor manera posible e intentando contactar muchas veces con la empresa y sin recibir respuesta a día de hoy.

Todo ello nos ha permitido, junto la distinta ubicación geográfica, poder aumentar nuestra flexibilidad de cara a los demás y adaptarnos a las distintas situaciones que nos íbamos encontrando sin perder la ilusión que teníamos desde el primer día: realizar una buena consultoría de Recursos Humanos.

## 5. Bibliografía.

### Libros

Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la empresa: claves y desafíos*. Wolters Kluwer.

Bustínduy, I. (2010). *La Comunicación Interna en las organizaciones 2.0*. Editorial UOC.

Cabanas, C. & Soriano, A. (2014). *Comunicar para transformar*. Ed. LID.

Robbins, S.P. & Judge, T. A., (2013). *Organizational Behavior*. Pearson: Education Ltd. Essex.

Tessi, M. (2012). *Comunicación Interna en la práctica*. Granica.

### Páginas Webs

América economía (2014). *Comunicación interna, una oportunidad de mejora para la empresa*. Consultado el 16/01/2016, de <<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/comunicacion-interna-una-oportunidad-de-mejora-para-la-empresa>>.

Ayanet (2105). *Comunicación interna en las empresas*. Consultado el 16/01/2016, de <<https://www.youtube.com/watch?v=imjpkjkyS1c>>.

BBVA con tu empresa (2012). *La importancia de la comunicación interna en la empresa*. Consultado el 22/02/2016, de <<http://www.bbvacontuempresa.es/a/la-importancia-la-comunicacion-interna-la-empresa>>.

Blog Especializado en Comunicación interna (2015). *Iberdrola*. Consultado el 16/01/2016, de <<http://leliazapata.com/2012/04/18/iberdrola/>>.

Buenos negocios (2013). *9 herramientas útiles para la comunicación interna*. Consultado el 16/01/2016, de <<http://www.buenosnegocios.com/notas/448-9-herramientas-utiles-la-comunicacion-interna>>.

Caixabank (2015). *Política de información, comunicación y contactos con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto*. Consultado el 16/01/2016, de <[https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion\\_accionistas\\_inversores/Gobierno\\_corporativo/WebCaixaBank\\_Politicadeinformacioncomunicacion.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank/Estaticos/PDFs/Informacion_accionistas_inversores/Gobierno_corporativo/WebCaixaBank_Politicadeinformacioncomunicacion.pdf)>.

Comunicación Interna Corporativa (2010). *ComInCorp*. Consultado el 12/10/2015, de <<http://es.slideshare.net/ExpanSoft/presentacin-comincorp-4481834>>.

- CEF Marketing XXI (2014). *La Comunicación interna*. Consultado el 16/01/2016, de <<http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>>.
- El Mundo (2014). *Como pasar un proceso de selección*. Consultado el 12/10/2015, de <<http://www.elmundo.es/economia/2014/10/08/54342a58e2704e4d2c8b4583.html>>.
- Expansoft (2010). *Herramientas 2.0 para mejorar la comunicación interna*. Consultado el 12/10/2015, de <<http://w110.bcn.cat/fitxers/webempreses/herramientas2.0paramejorarlacomunicacininterna.333.pdf>>.
- Forbes (2014). *6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores*. Consultado el 16/01/2016, de <<http://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>>.
- Gestiopolis (2004). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Consultado el 22/01/2016, de <<http://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-comunicacion-interna-en-las-organizaciones/>>.
- Gonvarri Steels Services (2015). *Nuestra ambición*. Consultado el 16/01/2016, de <<http://www.gonvarristeelsservices.com/es/corporacion/gonvarri-steel-services>>.
- Great Place to Work (2016). *Nuestro enfoque*. Consultado 22/01/2016, de <<http://www.greatplacetowork.es/nuestro-enfoque>>.
- Iberdrola (2016). *Blog*. Consultado el 16/01/2016, de <<http://www.blog.iberdrola.com>>.
- Microblogging (2010). *Vídeo demostrativo ComInCorp*. Consultado el 12/10/2015, de <<https://www.youtube.com/watch?v=KN8hQxpY4KU>>.
- Observatorio de Comunicación Interna e Identidad Corporativa (2016). *Entrega de los VII Premios en Comunicación Interna*. Consultado el 22/01/2016, de <<http://observatoriocomunicacioninterna.es/entrega-de-los-vii-premios-en-comunicacion-interna-2/>>.
- Real Academia Española (2015). *Comunicación*. Consultado el 16/01/2016, de <<http://dle.rae.es/?id=A58xn3c>>.
- Red DirCom (2014). *La comunicación interna: herramienta estratégica de gestión para las empresas*. Consultado el 22/01/2016, de <<http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>>.
- Retos directivos (2014). *¿Es importante la comunicación interna en una empresa?*. Consultado el 20/01/2016, de <<http://retos-directivos.eae.es/es-importante-la-comunicacion-interna-en-una-empresa/>>.

# **Anexos**