FUNDACIÓN EXECYL

# ¿CÓMO MEJORAR LA COMUNICACIÓN INTERNA EN NUESTRAS ORGANIZACIONES?

## 4 PUNTOS DE VISTA.

Documento de la Comisión de Eficiencia | EXECyL 2013

# ÍNDICE.

**LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.** **3**

**PARTICIPANTES EN EL DOCUMENTO** **4**

**EXPERIENCIAS PRÁCTICAS.** **5**

- **a.** DIRCOM CASTILLA Y LEÓN. 5
- **b.** PROXIMA SYSTEMS. 9
- **c.** GRUPO MATARROMERA. 28
- **d.** CONNECTIS ITC. 39

## LA FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN.

Somos una **Fundación privada** formada por las principales empresas de Castilla y León, que se constituye en 2006 con el **OBJETIVO** de:

**Fomentar la mejora, la excelencia y la innovación en la gestión empresarial y en la gestión del conocimiento,** de modo que Castilla y León sea considerada como un entorno de excelencia empresarial sostenible**.**

**Sin olvidar lo que desprenden nuestros valores:**

- Aportamos valor mediante la **economía real;**
- Basada en la **cultura del esfuerzo**;
- Buscando la **implicación de todos.**

**TRABAJAMOS EN COMISIONES SOBRE TRES TEMAS:**




En relación al presente documento que se ubica dentro del ámbito de la Eficiencia de las Organizaciones, **LA COMISIÓN DE EFICIENCIA** tiene como:

- **OBJETO: Contribuir a la mejora de la productividad y la competitividad** de las empresas de Castilla y León.
- **FUNCIONES: Fomentar la participación de las empresas, proponer acciones a desarrollar desde la fundación y compartir los conocimientos adquiridos para que puedan ser aprovechados por las empresas.**

Fruto de la primera reunión de la Comisión de Eficiencia (Julio de 2012) nace el presente documento.

# PARTICIPANTES EN EL DOCUMENTO

**Fundación EXECyL.**

- Dña. Susana Aguado. Directora de Proyectos.

**Dircom Castilla y León.**

- Dña. Luisa Alcalde. Presidenta.

**Proxima Systems.**

- D. Emiliano Muñoz. Director.
- D. Borja Rodríguez. Responsable de Desarrollo.

**Grupo Matarromera.**

- D. Remi Sanz. Director de Comunicación.

**Connectis ICT.**

- Dña. Lucía Bayce. Directora de Comunicación Interna.
- Dña. Mª José Ingelmo. Gerente de CyL.
- D. Jorge del Prado. Responsable de Proyectos y Consultor de Preventa.

# La comunicación crea un valor determinante para la competitividad de las empresas y su permanencia en el mercado.

A estas alturas y dada su gran visibilidad, resulta difícil no ubicar a Dircom en el panorama empresarial y periodístico actual. Para aquellos que no lo conozcan, tal y como vemos en su página web:

> Dircom es una entidad profesional que agrupa a los directivos de comunicación de las empresas e instituciones más importantes en España, así como a los máximos responsables de las consultoras de comunicación.
>
> Nace en 1992 de la iniciativa de un grupo de destacados profesionales de la comunicación motivados por la creciente importancia y alcance de sus responsabilidades en la empresa y la sociedad.
>
> Dircom tiene como visión valorizar la función de la comunicación del dircom en las organizaciones, y persigue cuatro ejes estratégicos: reconocimiento, desarrollo profesional, Networking y RSC.
>
> En la actualidad, cuenta con más de 800 socios y 5 delegaciones territoriales: Dircom Catalunya, Dircom Castilla y León, Dircom Galicia, Dircom Comunitat Valenciana y Dircom Aragón.

Fue en diciembre de 2011 cuando, desde la Fundación para la Excelencia Empresarial de Castilla y León, formalizamos las relaciones con Dircom en un **acuerdo de colaboración**, gracias al cual, en esta ocasión, Luisa Alcalde, Presidenta de Castilla y León de la Asociación de Directivos de Comunicación (DIRCOM) nos dibujará, desde su perspectiva, cuál es el status quo de la comunicación interna en las empresas de nuestro entorno, y a quien agradecemos su participación en este trabajo de la Comisión.

**“Una eficaz gestión de la comunicación interna aporta una gran rentabilidad a las compañías vía motivación e implicación de los empleados”.**



En la actualidad, **la comunicación aporta a la empresa creación de valor**, un valor determinante para su competitividad y permanencia en el mercado a largo plazo, un valor diferencial que convierte a la empresa en más atractiva para sus grupos de interés. La comunicación se ha convertido en un instrumento básico para que el tejido empresarial transmita sus valores y su cultura corporativa y permite establecer canales de información con sus diferentes *stakeholders* como empleados, proveedores, clientes, inversores y ciudadanos.

Como la comunicación se mueve en el terreno de los intangibles, **resulta complicado medir su influencia directa en la cuenta de resultados**, sin embargo de lo que sí hay ejemplos que nadie cuestiona es que una gestión ineficaz de la comunicación puede llevar a la quiebra a una compañía. Este tipo de ejemplos se han hecho más obvios con la amplificación que aporta Internet. Ahora una mentira, una desinformación malintencionada o una crisis se viraliza de tal forma a través de las redes sociales que puede desbancar a una empresa de su posición de liderato e incluso hacerla desaparecer del mercado.

Una compañía que se haya volcado en una eficaz política de comunicación será **mejor percibida** por sus públicos, **atraerá el talento** hacia sus puestos directivos porque más profesionales querrán trabajar en su organización y será más fácil que obtenga financiación de las entidades financieras porque su reputación jugará a su favor, por poner tan sólo unos ejemplos de la rentabilidad de aplicar un buen plan de comunicación.

Dicho esto, cualquier estrategia de comunicación en una empresa u organización debe **empezar por la comunicación interna**. De qué nos sirve mantener una relación más o menos fluida con los medios de comunicación si nuestros empleados no se sienten identificados con la compañía y vierten opiniones contrarias a los intereses de la empresa.

De qué nos sirve que el presidente de la compañía sea un gran portavoz porque tenga grandes dotes de orador y conecte con la audiencia, si los equipos de la empresa no se sienten motivados y se encuentran desafectados de los objetivos de la organización.

Cuando se habla de comunicación en las empresas u organizaciones casi siempre se identifica con la comunicación externa, con las relaciones con los medios de comunicación, con nuestros públicos a través de las redes sociales, con las relaciones públicas, acciones de marketing, patrocinios, lobby, pero se olvida la fortaleza primigenia de toda comunicación que es la comunicación interna. **Para iniciar un plan de comunicación es preciso integrar la función comunicativa en la estrategia de la empresa**, desde el CEO hasta la telefonista porque el mensaje debe ser unívoco para lograr unos objetivos comunes y remar todos en la misma dirección.

**El director de comunicación debe ser ese puente de diálogo** entre todos los departamentos de la empresa para lograr que la sintonía que debe entonarse no suene desafinada.

Algunas **recomendaciones**:

1. Para iniciar una estrategia de comunicación en una empresa u organización, el primer paso debe ser poner en marcha un plan de comunicación interna. Es la base para desarrollar el resto de la función comunicativa.

2. Antes de comenzar con una estrategia de comunicación interna es necesario conocer a fondo todas las áreas y departamentos de la empresa porque el director de comunicación debe ser el responsable de unificar los distintos mensajes que se producen en la compañía y ponerlos en común. En este sentido, añadiría que el director de comunicación debe resultar cercano y empático, sin olvidar su profesionalidad para lograr toda la información que necesita del resto de sus compañeros directivos sin que su labor sea percibida como injerencia en otras áreas.

3. A la hora de elaborar un plan de comunicación interna es clave la participación y la transparencia en la gestión de la información, porque las organizaciones tienden hacia una menor jerarquía y hacia una configuración más trasversal. Es vital llevar a cabo una comunicación honesta y colaborativa, entre todas las áreas de la compañía.

4. Incorporar herramientas para gestionar la comunicación interna que aportan una gran rentabilidad a las empresas vía motivación e implicación de la plantilla, como por ejemplo el portal del empleado, un boletín interno, una encuesta de satisfacción, concursos, reuniones periódicas del CEO con sus equipos, entre otras.

5. En este sentido, cada vez más empresas dan el salto de herramientas digitales a las sociales en comunicación interna y se está pasando de la intranet para los empleados, el boletín interno, vídeos, foros, blogs, televisión corporativa, wikis internas a la red social interna. Las ventajas del *social media* en comunicación interna son múltiples

como rapidez en la difusión de la información, la potenciación de la innovación y creatividad, la identificación de oportunidades de mejora, la optimización de recursos, la solución colaborativa a los problemas y la identificación y retención del talento, entre otras.

6. Para gestionar este nuevo ámbito de la comunicación interna se hace imprescindible la medición, la identificación de empleados influenciadores y diseñar protocolos para minimizar los riesgos.

7. Contar con la implicación de los directivos, sobre todo del CEO o presidente en la labor de comunicación para hacer creíbles para el resto de la organización los mensajes relacionados con la RSC y la reputación, es decir, predicar con el ejemplo.

Fdo.: Luisa Alcalde

Pta. Dircom Castilla y León

"*Si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo*". Este es el lema de **Proxima Systems**, una empresa vallisoletana que, tal y como describe su página web, "desarrolla herramientas innovadoras de monitorización y telegestión para máquinas, instalaciones y edificios que facilitan alcanzar su máxima eficiencia y rentabilidad mediante la medida continua automática de todos los factores de los que depende el resultado."

En su día a día, una de las claves de su éxito la encontramos en **cómo se comunican y en cómo fluye y se almacena la información** para que sea una cuestión que incida, directamente e indirectamente, en la eficiencia del trabajo diario. Por esta razón, **Emiliano Muñoz** y **Borja Rodríguez**, Director y Responsable de Desarrollo respectivamente, de Proxima Systems, quienes hace 8 años empezaron esta andadura empresarial, nos han recibido en sus instalaciones para explicarnos, en primer lugar a qué se dedican y cuál es su situación, y en segundo y de un modo más exhaustivo, cómo es su experiencia en lo que a comunicación interna se refiere.

## PROXIMA SYSTEMS.

Cinco empleados son más que suficientes para sacar adelante una empresa que no sólo goza de buenos datos sino también, y muy especialmente, que tiene mucho que enseñar sobre lo que es esforzarse por mejorar la eficiencia y la rentabilidad de las empresas en general aplicando sus soluciones de telemetría.

La propuesta de valor de Proxima Systems radica en la **medición constante** de los parámetros o variables que afectan al rendimiento de una máquina, de un edificio, de una instalación, etc. y que configuran el producto final. "*Por ejemplo, en el funcionamiento de una placa solar influye la radiación solar, la temperatura, las condiciones de los paneles así como otros parámetros técnicos específicos de ese tipo de instalación*", apunta Muñoz, quien prosigue explicándonos ese proceso de medición. "*Lo que hacemos es medirlo todo muchas veces por segundo de forma*

*automática. Por un lado, instalamos un* ***equipo físico*** *situado junto a la máquina que mide los datos y, por otro, estos se envían a un software, a un* ***servicio de monitorización*** *que está en internet, el que no sólo recoge los datos de un único equipo o instalación, sino que procesa, representa, grafica, genera alertas e informes, etc. de varios equipos conjuntamente. De este modo se convierte en una* ***valiosa herramienta de toma de decisiones y de manejo del negocio***."




La **clave** la tienen clara: poder disponer de información actualizada segundo a segundo ("*no es como leer un balance o ver informes de periodicidad semanal*") con dos beneficios principales:

- facilitar una reacción instantánea ante cualquier hecho ("*si hemos gastado mucha energía este mes podremos identificar dónde, cuánto y en qué momento*"); y
- evitar el lucro cesante y la ineficiencia, pues las desviaciones no hacen sino producir gastos y dejar de generar ingresos.

Para entender cómo se trabaja en Proxima, es importante hacernos una composición de lugar sobre su organización en departamentos (Desarrollo, Técnico, Comercial y Administración) que dan cuenta del tipo de trabajo que desarrollan. El departamento de Desarrollo, nuclear en la aportación de valor de las empresas de este sector, es quien provee las prestaciones de software para los equipos diseñados e instalados por el departamento técnico, y probablemente sea, por su carácter estratégico, el que más haya contribuido a que la situación, hoy en día, sea favorable en lo que a desarrollo de productos se refiere.

"*Si representásemos las prestaciones en relación calidad-precio de nuestros productos a día de hoy, veríamos que están a un nivel que no han estado nunca*", comenta Muñoz. "*Sin embargo* -prosigue, *el mercado ahora mismo no tiene capacidad para comprar estos avances, lo que a su vez lo sitúa en un mínimo histórico*."

Y es que esta época no ha sido fácil para nadie, pero en Proxima han sabido reaccionar y no se han quedado de brazos cruzados. *"Nuestro producto es fruto de nuestra inversión en I+D, desde el primer día hemos sido muy austeros con los costes fijos; en*

*2008 nos re-orientamos hacia un modelo de negocio basado en pago por uso de nuestros productos de modo que los costes variables nunca puedan llegar a ser un lastre para nuestros clientes. Y si a eso le sumamos la ventaja de que el volumen de plantilla es reducido, nos ha favorecido esa flexibilidad"*, nos explican.

## COMUNICACIÓN INTERNA. CÓMO MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS TRADICIONALES: EL PAPEL DE LA TECNOLOGÍA.

Fue mencionar las dos palabras mágicas "comunicación interna" y la respuesta fue inmediata: "*imprescindible*", apunta Muñoz.

Desde el primer día han ido adoptando y adaptando sistemas de comunicación en función de las necesidades que iban surgiendo. Por esta razón, vamos a hacer un repaso de cómo han **formalizado los flujos de información** y como han hecho un especial hincapié en las **herramientas de gestión del conocimiento** convirtiéndolas en uno de sus puntos fuertes.

**Reuniones e informes.**

Si hay algo que se mantiene constante en todas las organizaciones en lo que a comunicación interna se refiere, eso es la celebración reuniones de distinto tipo. Sorprendentemente, lo que aún no se ha generalizado totalmente, aunque sí en Proxima Systems, es la documentación de las mismas.

- **Reunión semanal de planificación** o quincenal para el departamento de Desarrollo (inicio y fin de "*sprint*"). Cada lunes, durante una hora, se reúne cada departamento con su responsable y se habla de la carga de trabajo que hay para el futuro, se establece la prioridad de cada tarea, quién la va a realizar y cualesquiera otros aspectos que puedan surgir a mayores.

  El departamento de Desarrollo funciona en base a *sprints* (metodología de desarrollo de software) por lo que, cada dos semanas (su duración habitual), se reúnen con objeto del inicio y de la finalización de esa quincena, determinando los resultados obtenidos y planteando los próximos objetivos.

- **Informe semanal sobre el trabajo realizado**. Cada viernes se envía por correo electrónico una plantilla en una hoja de cálculo en la que cada uno detalla en qué ha trabajado, durante cuánto tiempo o cuál es el estado de esas tareas, pudiendo incluir los comentarios que sean pertinentes, y devolviéndosela a su

responsable. "*Lo consideramos una herramienta de comunicación interna y de autoconsciencia que nos permite a todos saber qué trabajos han sido finalizados. Por ejemplo, hay una pregunta para el Departamento Técnico ¿cuántos días has trabajado sin la ropa corporativa? Ya por el mero hecho de preguntarlo se es más consciente y se empieza a llevar más a menudo*", nos explica Muñoz.

- **Reuniones e informe mensuales.** Cada mes, se procede a comunicar una especie de balance de lo acontecido durante ese período, así como las previsiones de trabajo para el siguiente, lo cual se envía por correo electrónico junto con los indicadores clave (tickets abiertos, nuevas versiones sacadas del producto, etc.) que han sido definidos por cada departamento. Asimismo, se celebran reuniones entre los responsables por un lado y la Dirección por otro, de unos 45 minutos en las que se pone en común tanto el trabajo realizado por cada uno como lo que se va a realizar en las próximas semanas ("*aunque sin entrar en demasiado detalle*", puntualiza Rodríguez).

- **Reuniones diarias del departamento de Desarrollo**, de 15 minutos de duración.

- **Orden del día y actas de las reuniones.** Quizás sea uno de los puntos en los que más se ha notado la mejora de la eficiencia en la organización. Principalmente se debe a que, en lugar de redactarse en Word y enviarse por correo electrónico, han optado por utilizar para ello una Wiki (que pasaremos a explicar más adelante) asegurando que:

    - Sólo exista una versión de los documentos.
    - Los documentos siempre estén actualizados.
    - La versión siempre sea la última.
    - Los documentos estén localizados en todo momento.
    - Cualquiera pueda hacer comentarios o modificaciones directamente.
    - Se unifica, homogeneíza, ahorra tiempo y da eficiencia.

  Tal y como nos explica Rodriguez, "*cada vez que nos reunimos no tenemos que escribir un acta en Word, reenviársela vía email a los demás y correr el riesgo de que luego aparezcan varias versiones del acta, cada una con sus modificaciones, de modo que al final no se sabe cuál es la versión definitiva ni en qué ordenador o carpeta ha quedado guardada definitivamente*".

**Bandejas de correo comunes entre departamentos.**

Comercial, Ingeniería (departamentos Técnico y Desarrollo) y Administración, cuentan con unas bandejas de correo compartidas a las que pueden acceder sus miembros, diferentes a sus propias bandejas individuales. Son carpetas que están siempre en el servidor, de modo que a través de un correo *IMAP* podemos saber qué correos ha contestado un compañero, así como contestar sobre el mismo email, etc.

"*Estas carpetas compartidas evitan que alguien no esté y se produzcan bloqueos. Así todo fluye*", nos explican. Pero existe otra ventaja a mayores: poder compartir archivos adjuntos que llegan a las carpetas individuales de correo con los demás compañeros. "*Si no, nos valdría con el CRM*."

**La Wiki. La Herramienta Esencial.**

Decir Wiki es mencionar lo que probablemente sea, en palabras de Muñoz, "*la mejor manera de compartir información y de maximizar la eficiencia en los tiempos de búsqueda*".

Precisamente, fruto de la necesidad de recopilar información, almacenarla, difundirla y ponerla a disposición de la plantilla del modo más eficiente posible nació su Wiki o web 2.0., un sistema abierto de acceso vía web en el que, mediante un link ("editar") cualquier persona puede añadir información, poner comentarios, subir documentos, etc.

Lo que hay en la wiki siempre es lo último (no existen versiones antiguas de otros documentos, pero sí que puede conocerse el historial de modificaciones realizadas en ellos), siempre está localizado y, normalmente, al alcance de todos para su lectura o edición (sí que existen algunas páginas de acceso restringido).

¿Qué documentan en la wiki?

- Productos con sus firmwares en los que figurará siempre la última versión, los cambios que han tenido, por quiénes han sido llevados a cabo, etc.
- Reuniones celebradas (por departamento o por tipo) con la documentación generada en cada una, los acuerdos, las tareas que se han derivado, etc. en base a una plantilla que homogeneíza el formato y la recogida de la información.

- Notas técnicas de los departamentos Técnico y de Desarrollo. Lo que han hecho ha sido aglutinar en una base de datos "*los conocimientos que tiene cualquiera en la cabeza*" pero que, de este modo, están a disposición de toda la plantilla.
- Guía de bienvenida o manual de acogida para las nuevas incorporaciones en la empresa.
- Otra documentación generada por cada Departamento.

**Manual de acogida.**

Al pensar en un manual de acogida nos viene a la cabeza un documento estático, normalmente generado por un departamento de Recursos Humanos, Comunicación o la Dirección para que las nuevas incorporaciones conozcan la empresa en la que están empezando a trabajar. Sin embargo, pensar que Proxima Systems se quedaría ahí sería un error, y la razón nos la explica Muñoz:

"*Aquí buscamos que sea un **documento vivo**, con total vigencia en cada momento y en el que todos podamos aportar algo llegado el momento. Consideramos fundamental que el flujo de información sea bidireccional: que no sólo se reciba sino que también se aporte*".

El contenido de este manual recoge explicaciones no sólo de Proxima Systems como empresa o los modos de proceder establecidos, sino también aquellos términos y herramientas que son de uso común dentro de la misma (Scrum, cómo se utilizan las herramientas, cómo sacar informes, cuándo y cómo se desarrollan las reuniones, etc).

Principalmente debido a que estamos hablando de una empresa de software, las aportaciones realizadas por las incorporaciones al departamento de Desarrollo son de especial importancia, y, por esta razón, toda persona que ha pasado por él ha aportado su "grano de arena" a la elaboración de la guía de bienvenida.

Además, el hecho de que ésta esté alojada en la wiki facilita, por lo tanto, tanto la búsqueda del documento, como su edición, su vigencia y el acceso al historial de cambios que se ha producido en la misma, en el que se releja quién y cuándo ha ido introduciendo o modificando las informaciones recogidas.

**Página de artículos técnicos.**

En la línea de generar valor y de ser coherentes con la idea de que toda la plantilla tiene mucho que aportar, si lo que se pretende es, realmente, **cristalizar el**

**conocimiento generado dentro de Proxima Systems**, una de las posibilidades para hacerlo es recopilar todas aquellas notas derivadas del trabajo diario, de lecturas, de evaluaciones de tecnología, etc. que puedan ser de interés para resolver futuros problemas.

"*Desde el punto de vista de Dirección es clave que el conocimiento que generamos quede cristalizado dentro de la empresa, que no salga cada vez que se produzca cualquier tipo de rotación, pues es lo esencial para desarrollar nuestra actividad*", comenta Muñoz.

Con este fin, han habilitado dentro de la wiki un apartado en el que registrar todo ese conocimiento para dejarlo al alcance de cualquiera que lo pueda necesitar en otro momento. Estas notas técnicas (que, en palabras de Rodríguez, "*no son "guía-burros" sino los típicos apuntes que te dan la clave para resolver futuros problemas*") van acompañadas de capturas de pantalla que faciliten las indicaciones sobre cómo proceder para la resolución de alguna incidencia cuando ésta vuelva a aparecer en el futuro.

"*Hoy en día ya tenemos mucho conocimiento registrado y no nos imaginamos hasta qué punto este conocimiento es valiosísimo y más cuando tiene carácter acumulativo y queda reflejado en una herramienta al alcance de cualquiera en cualquier momento. Claramente* ***nos evita pérdidas de tiempo, dinero y productividad***", concluye Muñoz.

## Sistemas de Gestión de Tareas.

Un sistema de gestión de tareas es, en primer lugar y sin duda alguna, una herramienta que mejora la productividad. Sin embargo, si nos damos cuenta, bajo esa máscara aparece una herramienta que facilita la comunicación interna, dejando reflejadas las tareas de cada uno con cierto grado de detalle en un documento que pueda ser consultado en cualquier momento eliminando las distorsiones propias de la comunicación oral y sus correspondientes desviaciones en cuanto a la eficiencia.

En Proxima cuentan con tres **sistemas de gestión de tareas**: uno general utilizado por todos los departamentos, otro para el departamento de Desarrollo y un tercero dedicado al departamento Comercial.

En cuanto al primero de ellos, el **SGT General**, podemos empezar poniendo de relieve su ventaja principal: su elevada funcionalidad. Este sistema permite desde realizar la planificación con la carga de trabajo por departamento y por usuario, hasta saber en qué está trabajando cada uno o cuánto tiempo le ha dedicado, pasando por reflejar la

descripción de la tarea y cuál sería el entregable correspondiente que daría por finalizada la tarea (wiki actualizada, albarán firmado, visto bueno de la Dirección…).

De este modo "*no hay que decirle a alguien que haga algo sino que, simplemente mandando un email a una dirección se crea automáticamente la tarea indicando a qué proyecto corresponde y queda reflejado directamente en el sistema de gestión de tareas*", nos indica Rodríguez. Con ello advertimos que el hecho de que se pueda actualizar el sistema vía correo electrónico es una clara ventaja, puesto que allá donde surgen las necesidades, desde un teléfono o desde una tablet, se puede generar una tarea correspondiente (por ejemplo, si se asiste a una jornada puede ser interesante crear una tarea para explorar una determinada información o una oportunidad comercial).

Además, se pueden escribir **comentarios sobre la tarea** que evitan el tener que distraer a la persona para decírselo personalmente y que, además, facilitan la revisión de los mismos a posteriori. También es cierto, tal y como así reconocen, "*que el hecho de estar tan próximos unos de otros, hace que se suelan hacer ambas cosas: comentarlo cara a cara y en la herramienta correspondiente. Pero es importante destacar el poder de dejar reflejados y documentados los comentarios para que se minimicen los malos entendidos*."

Pero no sólo se pueden hacer comentarios sino que, relacionado con lo anterior, otra de las ventajas es que cualquiera puede **crear tareas para los demás** (bien asignándose a alguien directamente o dejándola vacante para que quien tenga interés sobre ella se la asigne a sí mismo), fomentando esa implicación con el negocio, independientemente del Departamento en el que normalmente desarrolle sus funciones. "*Siendo pocos, todo trasciende y es más fácil. Al estar atento a todas las áreas de negocio y a todas las oportunidades que puedan surgir, tenemos más sensación de pertenencia. Al fin y al cabo, somos como una pequeña familia*" nos comentan.

Al pensar en su finalidad, la primera que se nos puede pasar por la cabeza es la de ser considerada como una herramienta de control, pero desde luego que no exclusivamente. "*Lo fundamental (y es uno de los principios fundamentales relativos a los flujos de información en Proxima Systems), es que todos tengan acceso a toda la información que necesiten en cada momento, convirtiéndose en una herramienta de autogestión que permite reducir tanto los tiempos como las comunicaciones con terceros que no harían más que distraer*".

En cuanto al **SGT específico para el departamento de Desarrollo**, lo primero que nos llama la atención es que con él se puede saber, de un simple vistazo, lo que hay que hacer, en lo que se está trabajando ahora mismo, lo que queda pendiente de revisión y lo que ya está cerrado, siendo muy útil para maximizar la eficiencia y mejorar la planificación.

Este sistema lo que enlaza son las tareas con el código fuente de un producto, de modo que cualquier variación en éste puede encontrarse a posteriori y ser relacionado con la tarea o tareas correspondientes. Nos lo explica su responsable, Borja Rodríguez: "*El caso general es que haya que hacer una prestación de autenticación de usuario en una página en uno de nuestros productos. En ese caso, se crea esa tarea y se pueden ver los cambios que se han hecho en el código para esa tarea. Sobre ésta se pueden hacer comentarios, suscribirte a la tarea de modo en que se te informe automáticamente de cualquier cambio que se haya producido en ella, etc. Son muchas las posibilidades.*"

Algunas de las empresas de software son punteras en este aspecto y saben que es un factor de vital importancia para Proxima tal y como nos detalla Muñoz: "***el uso de un sistema de control de versiones del software ha resultado muy positivo*** *para Proxima Systems. Eso de no saber dónde está el código fuente, en qué ordenador, de qué versión se trata… se da aún con demasiada frecuencia en otras empresas. Es fundamental para ofrecer calidad en el producto, más aún en nuestro caso que es un 90% software*."

Al igual que ocurría con el sistema general de gestión de tareas, quienes trabajan en el Desarrollo pueden escribir y poner tareas y comentarios a los demás, creando un departamento más compacto en el que todos actúan al unísono.

En cuanto al **SGT del Departamento Comercial**, otra herramienta que ha conseguido maximizar la eficiencia minimizando los tiempos y compartiendo y reflejando los flujos de información tanto emitidos como recibidos es su **CRM**: una base de contactos accesible tanto vía web como desde la intranet, en la que reflejar todos los clientes tanto actuales como potenciales, los proveedores, etc. y sobre la que crear oportunidades mediante la generación de tareas.

Consiste en documentar todos los contactos mantenidos con cada cliente, posible cliente o proveedor, generando un histórico de los avances habidos desde el primer contacto y con un elevado grado de detalle: quién envía, dice o hace qué, en qué fecha, con qué acuerdos, en base a qué información, etc. De este modo se evitan

duplicidades de información, se minimizan los malos entendidos, todos tienen acceso a conocer cuáles han sido los pasos tomados durante esa relación y en qué punto se encuentra actualmente, si hay algo pendiente, para qué fecha…

Precisamente, una ventaja cuantitativa y cualitativa importante es el cambio que se ha producido a la hora de reflejar los contactos. Esa **eficiencia máxima** nos la explica Muñoz: "*Anteriormente, cuando asistíamos a una Feria rellenábamos a mano un formulario con la información de los nuevos contactos en el que grapábamos la tarjeta correspondiente. Al final volvías de la Feria con un taco enorme de fichas que habían de ser incluidas en la base de datos con el tiempo, esfuerzo y coste que eso conllevaba. Sin embargo, ahora lo que hacemos es que cuando alguien nos visita en una Feria y nos cuenta sus necesidades, le hacemos una foto a la tarjeta de visita, la adjuntamos a una plantilla de email en la que reflejamos lo que solicita el cliente y eso va directo al CRM. Además, antes de que acabe el día ya están contestados desde la oficina porque tienen acceso instantáneo a esa información*."

En definitiva, uno de los puntos fuertes de Proxima es cómo mantienen y gestionan satisfactoriamente las relaciones comerciales en base, no sólo a la implicación de la totalidad de la plantilla en la creación y gestión de las oportunidades comerciales que puedan detectar, sino también a la utilización de sistemas y herramientas que reflejan el historial de la información de contacto y lo ponen a disposición de la totalidad de sus miembros.

**La herramienta estrella: iProx server.**




Sin embargo, si hay una herramienta de la que en Proxima Systems se sienten especialmente orgullosos, ésa es la de su propia creación, la que aplican a sus clientes y la mejor entronca con la mejora de la eficiencia y en cierto modo, como veremos, también con la comunicación: iProx Server.

"*No tendría sentido que creásemos un producto para terceros y que no nos lo aplicásemos con las ventajas que se desprenden de él. Por ello, no sólo lo vendemos lo último en monitorización (pues es el núcleo de nuestro negocio) sino que intentamos aprovecharlo al máximo en nuestra empresa llegando incluso a hacer uso de aplicaciones que aún no comercializamos* (es el caso de un sensor que segmenta a la

gente que entra en una sala por sexo y edad en función de un reconocimiento de imagen y que puede tener próxima su salida al mercado). *Por poner algunos ejemplos, podemos saber cuánto consume la fotocopiadora, o cuál es la relación entre temperatura y número de personas en la oficina, etc*.", nos explican.

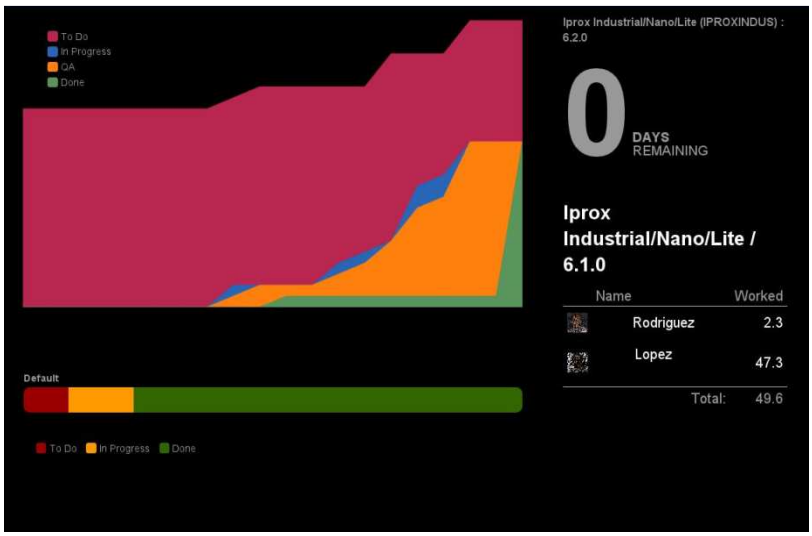



*Captura de pantalla de iProx Server*.

Pero exactamente, ¿en qué consiste iProx? Es una herramienta que es capaz de leer y medir variables obtenidas a través de un sensor (por ejemplo, la temperatura ambiente), de un programa o sistema informático (como el nivel de ocupación previsto de una cadena de hoteles para una fecha determinada) o de ambas fuentes a la vez para, con esa información, **tomar decisiones basadas en datos reales** (no estimados) **obtenidos en tiempo real**.

Algunos ejemplos con los que nos demuestran la utilidad de la herramienta son los siguientes:

- miden con los sensores los gastos del consumo eléctrico, temperatura o fichajes;
- pueden acudir al sistema de campañas de marketing y conocer a través de Google Analytics, los indicadores de las visitas que han tenido a la página web (número de visitas, tiempo medio de la visita, desde qué países, etc.)
- conocen el índice de productividad a través de la entrega de valor a tiempo, reflejado con gráficos cuyas variaciones permiten ser asociadas con acontecimientos o hechos concretos;
- reflejan el número de tickets (incidencias) que plantean los clientes, junto con el tiempo de respuesta y el tiempo de resolución (“*es importante que haya pocos tickets y que los que hay se resuelvan rápido*”, constata Rodríguez);
- también en relación a las incidencias, de un modo muy visual y gracias a un código de colores, se identifican los tickets pendientes de planificar, los pendientes de atender (cuando sobrepasan un determinado umbral se ponen en rojo a modo de alarma) y los ya atendidos;
- específicamente en lo relativo al departamento de Desarrollo, se visualizan cuándo, cuántas y qué pruebas de desarrollo de software se han realizado, así como el estado en el que se encuentran (también haciendo uso del código de colores);
- la evolución del *sprint* actual en el que se encuentra Desarrollo: días que quedan para finalizar el *sprint*, horas trabajadas hasta el momento o cómo se han ido realizando las tareas desde el comienzo del *sprint* hasta la actualidad (el paso desde el grueso total de las tareas iniciales hasta la finalización de cada una de ellas); etc.




*Captura del sistema de control de tareas del departamento de Desarrollo.*

"*Son múltiples las aplicaciones de iProx. La herramienta es tan flexible que permite con muy poco tiempo hacer adaptaciones a las necesidades concretas de cada empresa tan sólo teniendo en cuenta sus propios procesos, la nomenclatura específica del sector de que se trate y los parámetros de los que depende el buen funcionamiento de aquélla*", explica Muñoz.

Entonces, en base a lo anterior, ¿dónde radica la utilidad con respecto a la comunicación interna? Es muy sencillo. Permite conocer a cualquiera en cualquier momento el estado de los indicadores clave de Proxima Systems, con datos reales y en tiempo real. Toda esta información, queda al alcance de cualquiera en los distintos monitores situados en la oficina sobre los que aparece constantemente toda esa información obtenida a través de iProx, y siempre de un modo muy gráfico y visual para facilitar el análisis de la información.

Cada responsable, con tan sólo echar un vistazo a la pantalla, tiene acceso a conocer las variaciones que se han producido en el status quo, pudiendo detectar a qué se deben y qué puede ser necesario corregir. La información mensual se pone en común en la reunión de los responsables de departamento, en la que se identifican las principales desviaciones y se estudian sus posibles causas, siempre dejando constancia en las actas de lo que allí se ha comentado.

"*Al final, toda la información que puede resultar necesario tener en cuenta está en nuestra propia herramienta, en iProx: la recoge, opera, computa, compara, visualiza, grafica, hace los informes... Yo no podría dirigir una empresa sin tener toda esa información disponible*", sentencia Muñoz.



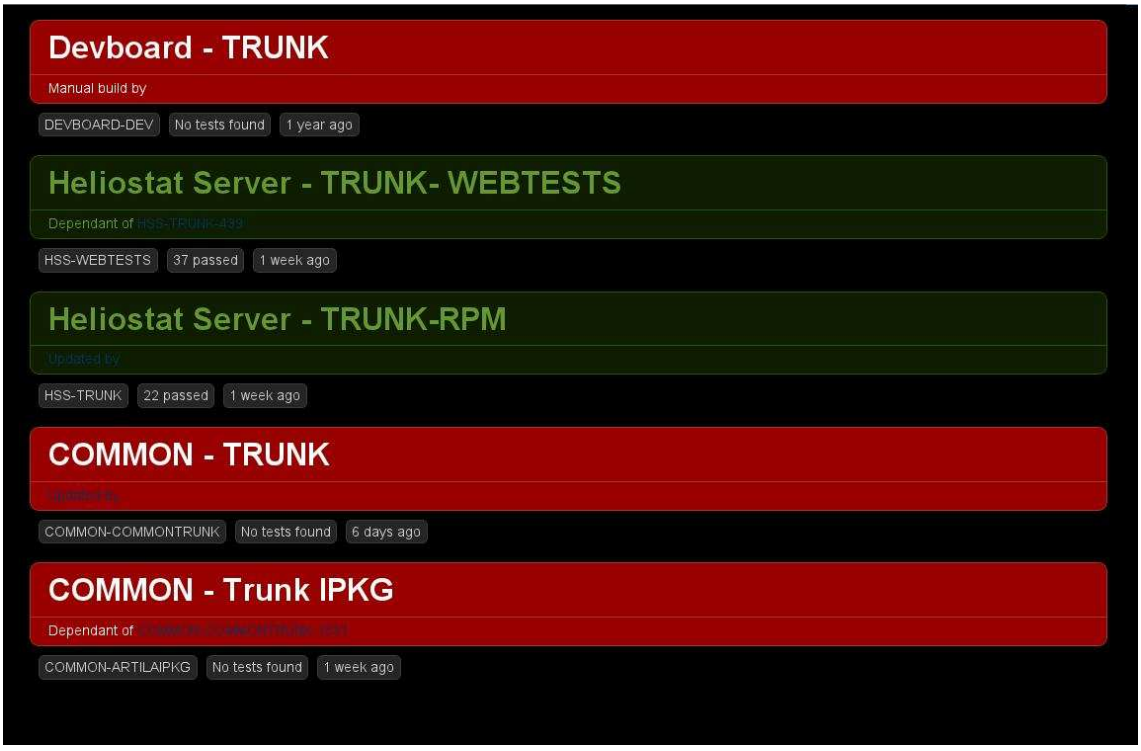

*Dashboard de consumo energético obtenido gracias a iProx.*

**Soporte.**

Por otro lado, si bien el contacto con los clientes no forma parte de la comunicación interna, en Proxima Systems sí que han detectado que, derivado de éste, surgen flujos de comunicación internos e información que puede ser interesante compartir con el resto de la plantilla, siempre y cuando se haga de un modo eficiente.

Según nos cuentan, una de esas situaciones tiene lugar cuando un cliente tiene alguna incidencia técnica. Cuando esto ocurre, éste puede bien mandar un email a una dirección o bien crear una incidencia vía web en su sistema de soporte, un sistema online en el que "*puedo ver qué incidencias técnicas está tratando cada empleado, puedo poner comentarios sobre ellas así como notas internas, puedo ver el historial de incidencias de cada cliente…*", nos explica Rodríguez.

Para que cualquiera pueda conocer el estado en el que se encuentra un equipo de un cliente, es importante que toda la información quede reflejada de algún modo, razón por la que en Proxima siempre intenten **gestionar todo vía email**: "*Aunque lo atendamos telefónicamente, nosotros creamos y registramos la incidencia para que en el caso de quien lo haya tramitado no esté los demás empleados puedan tener conocimiento de lo que sucede y en qué punto está.*"




*Captura del sistema de pruebas automáticas del departamento de Desarrollo.*

Según Muñoz, la valoración es muy positiva: "*Es un sistema súper-eficiente. Te lleva menos tiempo leerte una incidencia de un cliente que el que te llame y te tenga que poner al día de las anteriores incidencias que le han sucedido. De este modo existe una recapitulación de todo lo acontecido que queda bien reflejada de cara a futuro. Por un lado gana el cliente que ve que quien le soluciona el problema tiene toda la información que necesita y en poco tiempo y, por otro, ganamos nosotros maximizando nuestra eficiencia y fidelizando a la clientela*."

## "LO IMPORTANTE ES REACCIONAR Y MEJORAR EN TODO LO QUE SE PUEDA".

A pesar de todo lo dicho, no todas las herramientas han sido igual de eficientes ni han resultado tener el mismo recorrido. "*Hemos pasado por varias fases a base de ensayo-error. Ha habido una evolución. Al principio, por ejemplo, incluíamos toda la* ***gestión de tareas en un único sistema*** *y con el tiempo vimos que eran necesarias herramientas específicas para Desarrollo y Comercial*", admite Rodríguez.

Y prosigue: "*tuvimos una iniciativa de un* ***blog interno*** *en el que íbamos reflejando cosas que leíamos y que considerábamos que pudiesen ser de interés para los compañeros. Sin embargo no tuvo todo el impacto que queríamos. De hecho la gran mayoría de las entradas las publicaba Emiliano*."

Es, precisamente, éste quien nos explica el porqué de hacer el blog: "*La temática era variada: entradas sobre la percepción del mercado, el potencial, perspectivas o percepción del futuro, temas técnicos, consumos energéticos, etc. Es decir, cosas que veíamos en los medios o de las que nos enterábamos y que no tenían cabida en otras herramientas o canales. De hecho eran las típicas conversaciones de café pero con la ventaja de que te asegurabas de que todo el mundo tuviera acceso al contenido que habías considerado relevante*."

Pensando en los posibles **factores que contribuyeron a su desaparición** pudimos recapitular los siguientes:

- Escasa generación de contenido relacionada con la poca masa crítica derivada de ser una empresa pequeña.
- Facilidad para comentar esta información por otros canales.
- Factores subjetivos: a la gente le cuesta escribir, hay quien considera que lo que lee o lo que él podría compartir es irrelevante, etc.

Por estas razones y con el fin de poder seguir compartiendo información, en lugar de utilizar el blog ahora abogan por el correo electrónico como herramienta para su difusión.

Y para terminar el apartado de herramientas de comunicación interna fallidas, una reminiscencia de lo que en otro tiempo fue el lugar en el que figuraba toda la información sobre la gestión de tareas y la documentación de la empresa: el **tablón**. Lo que antes era manual y figuraba en el corcho, ahora es digital y aparece en los monitores y en los ordenadores de cada uno y así nos lo explican.

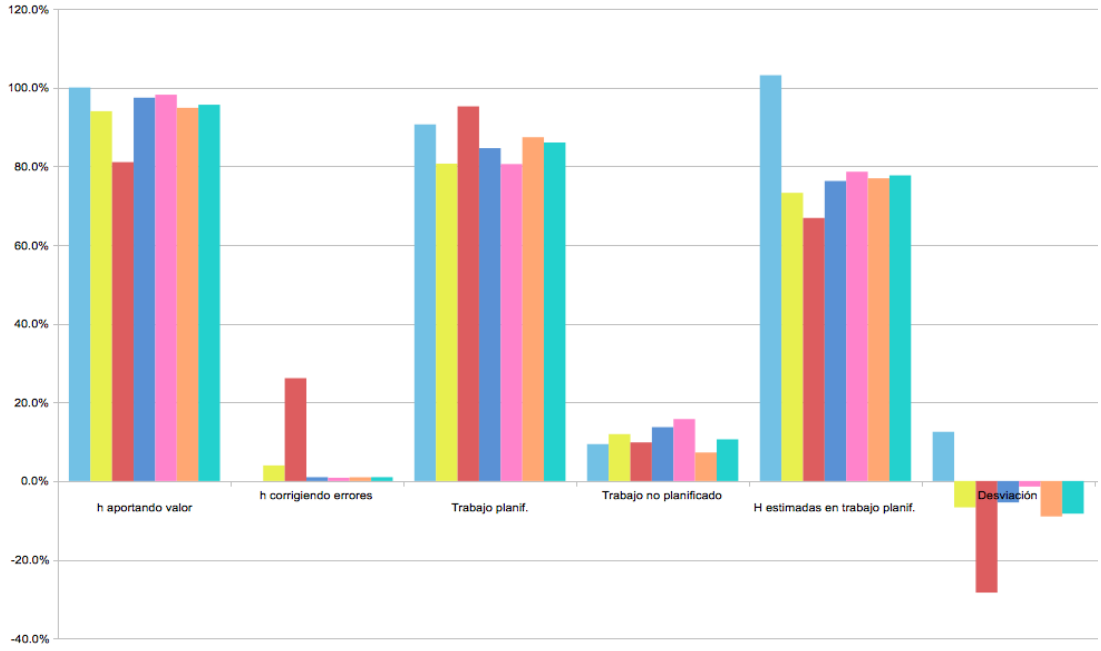
"*Antes y a raíz de cada reunión diaria, se ponía en el corcho una tarjeta por cada tarea que había que hacer y en función del estado debían irse modificando. Pero al tener que sincronizar el contenido del tablón con las tareas vía web, era un caos: al final no quedaba claro el estado de cada tarea. Por esto ahora tan sólo utilizamos el tablero para dejar una copia física de los procedimientos del departamento de Desarrollo y algunos indicadores clave, aunque claramente los revisamos más por el ordenador*."

## LA EFICIENCIA FRENTE A LOS "LADRONES DE TIEMPO".

Cierto es que no se ha medido expresamente la mejora de la eficiencia atribuible a cada una de estas herramientas. Sin embargo, lo que sí se ha podido es comprobar de un modo gráfico cómo ha ido mejorando la productividad a lo largo del tiempo, las tendencias interanuales en base a las mediciones y parametrizaciones reflejadas gracias a iProx.

Es importante entender lo que en Proxima Systems entienden por "**productividad**": llevar a cabo tareas que aportan valor (y lo que aporta valor es, por exclusión, lo que no consiste en desperdicio) y hacer las entregas a tiempo.

Lo que se ve gracias a iProx es que esos dos parámetros (hacer las cosas bien y a tiempo) han mejorado y, gracias a la implantación paulatina de cada una de las herramientas que acabamos de ver, se puede llegar a saber qué parte de ese incremento en el rendimiento se debe a cada una de ellas. Muñoz nos aclara la lectura: "*vas viendo el aporte de valor (ascendente) y la desviación (descendente) desde que graficamos estas mediciones. Si aumenta la desviación, cae el aporte de valor puesto que si tardo media hora más de lo previsto en realizar una tarea, es media hora que estoy perdiendo de realizar otra. Sólo con ver la gráfica se advierten las ventajas de nuestro sistema*."




*Vista del gráfico de productividad en tiempo real.*

¿Cómo intentan **maximizar su productividad**? Reduciendo los tiempos dedicados a las tareas no productivas, repetitivas y tediosas de hacer: minimizando los tiempos de cumplimentación de informes, automatizando en la medida de lo posible la generación de estos y el modo de gestionar las guardias de días no laborables (pasando de conexiones manuales para supervisar el estado de los distintos sistemas a echar un vistazo a un correo electrónico que se alimenta de tres sistemas de información y el que se incluyen códigos de colores para su interpretación de un solo vistazo) o haciendo uso de técnicas para no incurrir en **costes por desconcentración**, como veremos a continuación.

Tanto la experiencia personal de Muñoz como los estudios elaborados en la materia han dado la clave para evitar desconcentraciones innecesarias, especialmente perjudiciales si tenemos en cuenta que, en el mundo del software, no se trata sólo de leer, sino de entender, aplicar, elaborar un método y crear, para lo que tienes que estar concentrado al 100% en la tarea. "*Lo que intentamos es **maximizar ese estado de flujo en el que el rendimiento es lo más alto posible** porque las fases de inmersión (hasta que uno se concentra y entra en estado de flujo) y de desconcentración no son productivas. Pierdes el tiempo que te han interrumpido más el tiempo que tardas en recuperar el estado de concentración. Este coste es muy alto en este tipo de negocio.*"

Tal es la importancia que le dan a este aspecto que en el mismo manual de acogida existe un apartado en el que se explica cómo proceder si se necesita consejo, puesto que las interrupciones suponen un coste. Por esta razón, lo que proponen es aportar problemas con soluciones así como agotar todas las posibles vías y buscar soluciones por distintas fuentes antes de preguntarle a un compañero. "*Todos tenemos problemas pero lo que intentamos es ser lo más autosuficientes posible en nuestro trabajo. Siempre apoyamos, pero hemos de ser conscientes de que todos tenemos una carga de trabajo que ha de ser realizada*" nos explica Rodríguez.

Otra solución que han adoptado es la utilización de los **emails con los prefijos** que clasifican los correos electrónicos en función de su prioridad.

- [ASAP]: es el sustituto del comentario instantáneo, del whatsapp o de la llamada.
- [2d]: Por defecto, "2 días" es el plazo para contestar los mails con este prefijo.
- [FYI]: "*For your information*" sustituye a lo que antes se incluía en el Blog. "*He visto esto. Puedes hacer lo que quieras con ello: borrarlo o leerlo*".
- [5d]: "*Es el "a ver si un día" que siempre utilizamos de palabra, que de este modo queda documentado. Además, gracias a un plug-in de Thunderbird que se llama Follow-Up te permite hacer seguimientos y programar alertas."* Permite marcar como pendiente de respuesta un correo y tener control sobre lo que queda por contestar.

"*Lo primero que buscamos es minimizar la interrupción, esa tentación de hacer comentarios o de plantear problemas o soluciones según se nos pasan por la cabeza. El "oye Borja" es muy común y ciertamente, la mayoría de las veces esa interrupción podríamos haberla evitado con un email, así que la implantación de estos prefijos nos ha dado una enorme sensación de ahorro, de no perder el tiempo*", admite Muñoz.

Asimismo, siguen la recomendación de **no habilitar la notificación de un nuevo correo y de no leer el email a primera hora** de la mañana sino aprovechar para realizar una tarea de cierta complejidad pues es un momento en el que el rendimiento es mayor. También mejora la productividad que la última tarea del día sea **planificar el día siguiente**.

En cuanto a los **avisos de llamadas**, existe una plantilla de comunicación interna en la que se llenan diferentes campos: quién ha llamado, qué quería, cuál era el teléfono y qué hay que hacer después (llamar o esperar a que llame).

**En definitiva…**

Todos estos aspectos que hemos visto, son un claro reflejo de la **filosofía de Proxima Systems**:

Que todos tengan acceso (vía web) a toda la información que se necesite en tiempo real y del modo más eficiente posible:

- maximizando la productividad; y
- minimizando el lucro cesante propio de las desviaciones (cuanto antes las detectas, antes las solucionas), de una mala planificación o de una escasa concentración.

Seguro que en nuestras empresas tenemos mucho que aprender de ellos. ¿Nos ponemos manos a la obra?

GRUPO MATARROMERA

# Las herramientas de comunicación al servicio de la operatividad de la compañía.

## GRUPO MATARROMERA: LA DIVERSIFICACIÓN, LA INNOVACIÓN Y LA SOSTENIBILIDAD COMO PALANCAS DE CRECIMIENTO.

Asociar "Matarromera" exclusivamente a un vino o a una bodega, sería injusto además de poco ajustado a la realidad.

Matarromera es, en realidad, una empresa compleja tanto por su estructura como por su diversificación, de donde nace el papel tan relevante que juega en ella la comunicación en todas sus vertientes (tanto interna como externa).

Quizás lo más conocido de Matarromera sea su división de vinos, ya sea por los años de tradición o por su calidad múltiples veces reconocida en circuitos internacionales vitivinícolas. Sin embargo, como veremos a continuación, debemos ir más allá para conocer en profundidad la actividad del Grupo.

**Remi Sanz, Director de Comunicación de Grupo Matarromera**, nos recibe para mostrarnos su organización, así como para desgranar cómo despliegan la comunicación interna en su día a día en base a sus especiales características.



*"Lo primero que debemos hacer es aclarar qué es Matarromera en la rama del vino, puesto que en muchas ocasiones se entiende que se trata de una Bodega cuando, en realidad, es un* ***Grupo de 7 Bodegas*** *distintas repartidas prácticamente a lo largo de buena parte de Castilla y León. Son siete bodegas situadas en cuatro Denominaciones de Origen (Ribera de Duero, Cigales, Rueda y Toro) concentradas fundamentalmente en las provincias de Valladolid y de Zamora. Sin embargo, su radio de actividad alcanza a más de*

*veinte municipios de la Comunidad puesto que es allí donde están las diferentes tierras, los viñedos, los terrenos, todas esas hectáreas que cultivamos y que trabajamos*".

Desde el punto de vista estrictamente comercial, efectivamente la labor vitivinícola es la más conocida y la que ocupa gran parte de su tiempo, aparte de un porcentaje ampliamente mayoritario de la facturación del Grupo pero, tal y como hemos avanzado, Matarromera no es sólo eso. Aparte de trabajar el mundo del **vino** con esas siete bodegas, Grupo Matarromera cuenta con otras líneas de negocio:

- el mundo del **vino sin alcohol** que, al no ser exactamente igual al ya mencionado, exige otras herramientas, otra estrategia, otro personal y otros canales de comercialización;




- el mundo de la **cosmética** con otra red comercial totalmente distinta, distinto personal dentro de la misma empresa, nuevos canales de comercialización (en este caso, se vende exclusivamente en farmacias) y que, precisamente por estas características tan peculiares, se puede decir que es una empresa completamente distinta dentro de lo que es la estructura del Grupo;




- la línea de **enoturismo** en la que se engloba:
  - el "Hotel Rural Emina" y el restaurante "La Espadaña", ambos situados en el Complejo Emina, en Valbuena de Duero (Valladolid);
  - las rutas enológicas o "enorutas";
  - su Catálogo de Experiencias (catas, visitas a bodegas, vendimias o eventos como bodas, banquetes, comuniones, reuniones de empresa,…);

- la división de **biotecnología de I+D,** en la que están trabajando actualmente unas 12 personas aproximadamente en 30 proyectos; y

- la parte de **internacionalización** "*con las filiales que tenemos en EEUU y en China, así como otras operaciones que tenemos en Filipinas y en Méjico con gente nuestra, además de otros proyectos que verán la luz, espero, durante estos próximos meses*", concluye Sanz.

Entre todas estas áreas de negocio, "*y la gente del campo, sin la que no podríamos desarrollar nuestra actividad*", la plantilla de Grupo Matarromera ronda las 140-150 personas. Por esta razón, y teniendo en cuenta la compleja estructura de la que hemos estado hablando previamente, **para poder enviar un mensaje común y poder establecer relaciones con todas estas ellas, la comunicación interna es una herramienta fundamental**. "*Especialmente derivada de esa multidisciplinariedad y de esa diversificación de negocio que tenemos en las diferentes unidades de la compañía surge la necesidad de que estemos lo suficientemente alineados e informados para conocer dónde trabajamos y cómo va evolucionando el negocio*", comenta Sanz.



Precisamente en ese sentido han detectado que, en ocasiones, pecan de **sobreinformación**. "*Muchas veces tenemos tanta actividad en cada una de las líneas de negocio que nos vemos obligados a enviar dos o tres correos electrónicos (nuestra herramienta de comunicación fundamental) diarios para informar de diferentes noticias, novedades, actividades, premios, viajes, eventos… pudiendo caer en una sobrecomunicación. Cuando esto ocurre corres el riesgo de que se te deje de prestar atención, de perder el interés y de perder el gancho*", confiesa Sanz.

Ante esta posibilidad, desde el departamento de Comunicación y bajo las instrucciones y la coordinación de su Director, van filtrando y dosificando la información que difundir y cuándo hacerlo. "***Intentamos determinar qué información le puede interesar a cada uno****, porque si por ejemplo hoy estamos desarrollando un evento de cosméticos con farmacéuticos de Castellón, a mí me puede parecer muy interesante porque es probable que se vayan a incrementar las ventas de los cosméticos en la zona, pero a la red de EEUU fácilmente le dé igual*".

La clave para llevar a cabo este filtro es la **mera operatividad** en función de los departamentos y las personas: "*muchos compañeros estamos recibiendo entre 90 y 100 correos diarios y tampoco podemos saturar con cosas triviales. Ya no sólo es cuestión de que a la gente le interesen o no. Es la cantidad de trabajo que nos genera, por poner un ejemplo, la impresión, el escaneo y la difusión de cada una de las menciones que se nos puede hacer en prensa. Otra cosa es que aparezcamos a doble página en un periódico de tirada nacional: ahí siempre informamos*".

No obstante, hay determinado tipo de información (noticias, novedades, etc.) que es importante para toda la corporación o para toda la compañía porque afecta al Grupo o a la marca. En ese sentido, todos deben tener acceso a ella. Por esta razón utilizan como medio de difusión los **newsletter o boletines internos** con información, novedades, etc. que, aunque condensadas en un único documento, "*dividimos por áreas temáticas para que cada uno lea las secciones que le interesan*", comenta Sanz.

Precisamente en base a esa especial precaución a la hora de no saturar, estos boletines **no tienen una periodicidad clara** o fijada de antemano. "*Preferimos comunicar las novedades y mandar esa newsletter cuando tengamos contenido suficiente y de valor para ello. De forzarnos a difundir con una periodicidad concreta independientemente de la cantidad y de la calidad del contenido, el boletín acabaría pasando desapercibido y se perdería el interés. Entonces, hay meses que enviamos dos o tres y hay plazos de dos meses en los que no enviamos nada*", nos explica.

Asimismo, todas las noticias que Grupo Matarromera va generando en prensa se ponen en conocimiento y a disposición de toda la organización. "*A este respecto, juega un papel muy importante tanto nuestra* ***página web*** *como nuestros* ***perfiles y páginas oficiales en las redes sociales****. Es un modo en que, sin obligar, informamos. Dejamos que cada uno acceda al contenido cuando y desde donde quiera, al igual que hacen los*

*terceros, nuestros clientes actuales y potenciales, a los que principalmente va dirigido ese contenido*."

En todo caso, **sin descuidar a la plantilla**, tal y como nos comenta. "*Es cierto que aunque la principal función del departamento Comercial sea la generación de negocio y el establecimiento de relaciones con clientes, también es importante se preocupe de que todos los integrantes de Matarromera, desde el señor que está en recepción hasta la persona que está hoy en el campo podando en la viña o el técnico-químico que está en el laboratorio de I+D trabajando en cualquier proyecto, conozcan las noticias que puedan afectar a la compañía. También es parte fundamental de nuestro trabajo*".

Uno de los factores esenciales para asegurar el éxito de un plan de comunicación reside en su **alineación con la estrategia de la empresa**. De ahí que haya distintos órganos de trabajo que debemos destacar por el papel que juegan en lo relativo a la comunicación tanto interna como externa. Principalmente:

- Comité de Dirección (reuniones cada mes o mes y medio) y, dentro de él, el Comité Ejecutivo (órgano de decisión con reuniones más frecuentes, más operativo). En estos órganos se maneja una visión global de la empresa, de sus futuros proyectos, de la situación, de las necesidades y de las prioridades que pueda tener la organización.
- Departamento de Comunicación (reuniones semanales o varias veces a la semana, según lo que requiera la situación concreta): coordinación de acciones, cometidos, proyectos, eventos o acciones en marcha.

El **Director de Comunicación**, es el nexo común entre los tres órganos mencionados pues al tener una visión global del Grupo, con arreglo a la estrategia y la planificación de actividades que se establece en el Comité, desarrolla un plan de comunicación. "*Desde el momento en el que se decide que, por ejemplo, mañana vamos a lanzar un vino sin alcohol que va a salir al mercado dentro de x meses, empezamos a planificar en el departamento las acciones de comunicación correspondientes, para lo que es fundamental estar alineado y coordinado con todos los estamentos de la compañía*", aclara.




Un ejemplo claro de esta planificación nos lo aporta la celebración, durante este 2013, del **25 aniversario de la compañía**. "*Desde los dos últimos meses de 2012, aparte de realizar las acciones propias de ese ejercicio, hemos estado desarrollando un calendario de acciones y de actividades para todo el 2013 en el que celebramos nuestro 25 aniversario. Hemos preparado acciones de todo tipo: eventos, roadshows, actos, ferias, exposiciones, entrevistas, reuniones, foros, etc., vinculados al mundo de la cultura, del arte, etc., en los que poder compartir de alguna manera los valores y los objetivos que tenemos. Obviamente, toda esta información la hemos puesto en conocimiento de toda la organización para que ellos sepan que estamos en un año importante para la compañía y que vamos a hacer "esto" o a publicar "este libro" o que vamos a participar "en este evento que se va a celebrar en Nueva York",etc."*

Concretamente, en lo que a comunicación interna se refiere, están desarrollando una serie de acciones para **fomentar la cohesión** de la plantilla: jornadas de empleados, eventos, etc. "*Estas acciones hacen que, de alguna manera, nos sintamos todos partícipes de la compañía y tengamos todos la sensación de estar en el mismo barco, desde la primera hasta la última persona de la organización*".

Sin embargo, fomentar la cohesión de la plantilla no sólo se consigue celebrando actividades extraordinarias, sino que más bien es fruto del trabajo diario y de una comunicación fluida que alcance a cada integrante de la compañía. A ese respecto, si bien es cierto que, tal y como hemos dicho, el Comité Ejecutivo es el que debe liderar la implantación de la cultura, Remi Sanz, como parte del mismo tiene atribuido un cometido especial: **desplegarla en base a la comunicación en cascada**. "*Efectivamente, he de hablar con diferentes directores de área, directores de los departamentos de I+D, administración, operaciones, comercial, o de distintas líneas de negocio como enoturismo o cosméticos para que sepan exactamente qué transmitir a sus equipos y hasta dónde debe llegar esa comunicación. De nada sirve que la información sólo la tengamos cuatro personas y, además, no debemos olvidar el gran poder que tiene la comunicación verbal. Es algo que no debemos perder*".

Precisamente para contribuir a que todos se sientan partícipes, en Matarromera han establecido **canales de comunicación inversa**, expresamente creados para que cualquiera pueda ser oído o tenido en cuenta. "*Concretamente tenemos un buzón de **sugerencias** y, sobre todo, intentamos que ya que somos una empresa pequeña aunque muy diversificada, la gente pueda acudir ante cualquier problema o sugerencia a nuestros despachos, que están siempre abiertos: el de Presidencia, el mío… En ese sentido **somos prácticos, operativos** aunque existan unos protocolos. Lo más sencillo, al fin y al cabo, es el bis a bis*", apunta.

## LA IMPORTANCIA DE LOS COSTES. BUEN USO DE LAS HERRAMIENTAS.

A nivel de comunicación interna, sí que han advertido la necesidad de hacer uso de herramientas que les hayan supuesto un ahorro de costes y un aumento de la eficiencia, especialmente derivadas de la diversificación y de la internacionalización que están llevando a cabo. "*Herramientas como **Skype**, por ejemplo, nos simplifican muchísimo el trabajo y nos ahorran gran cantidad de dinero haciendo las videoconferencias desde aquí, en tiempo real y a coste cero, prácticamente. No podemos cerrar los ojos a este tipo de herramientas que se nos brindan desde fuera y que están al alcance de todos. Habitualmente las reuniones que celebramos por Skype son las que no podemos celebrar en nuestra sede, que es donde tenemos centralizados todos los servicios y donde se ubican todas las unidades con capacidad de mando. Reuniones con clientes, periodistas o con nuestra gente de las filiales son las más habituales vía Skype*".

Una de las señas de identidad que tiene la empresa es **adaptarse e innovar** por lo que si en algún momento se detecta algo que no funciona o una herramienta que satisfaga más eficientemente las necesidades de los distintos grupos de interés, no hay problema en incorporarla: "*Lo que buscamos, por norma general, es la operatividad. Quizás en algún momento nos hemos podido plantear el teletrabajo, pero al final te das cuenta de que evidentemente sí es más cómodo y más barato, pero que te impide, por poner un ejemplo, reunirte de urgencia ante una determinada situación*."

En este sentido, otra herramienta de la que hacen uso adaptándose a los nuevos tiempos y apostando por la instantaneidad es el **Whatsapp**: "*Sin ir más lejos, ahora mismo se está celebrando la feria de Madrid Fusión y mi compañera, que se encuentra allí trabajando, me está mandando*

*mensajes, por ejemplo, con fotos para ver cómo está nuestro stand. Es información que automáticamente nosotros subimos a las redes sociales y resulta muy dinámico*."

Al final, uno de los puntos en los que es importante incidir es en el **buen uso de las herramientas de comunicación**, más que en ellas mismas, por su repercusión en los costes y en la eficiencia. "*Pongamos como ejemplo nuestra tienda online (matarromerashop.com) en la que establecemos ofertas para empleados. Si en vez de colgarlas ahí, estuviésemos mandando todos los días un correo con las ofertas, al final es probable que la mayoría de la plantilla acabase borrando el correo sin ni tan siquiera leerlo. Habríamos generado trabajo por un lado y desinterés por el otro. Sin embargo, si existiese una oferta especial, por ejemplo, con objeto del lanzamiento de un nuevo producto, lo difundimos una vez y sin saturar.* ***Hay que buscar los canales adecuados para transmitir cada información***", explica Sanz.

Quizás si existe una herramienta que no les haya dado los resultados que esperaban, ésa ha sido el **dossier de prensa**. "*Al principio lo elaborábamos incluyendo en él todas las publicaciones en los medios en las que aparecíamos y descubrimos que gastábamos X folios a la semana en imprimir un documento que repartíamos por las mesas y que apenas se leía. Eran horas lo que tardábamos en hacerlo, un tiempo precioso que dejábamos de emplear en tareas más productivas y al que había que sumar el gasto en papel, la encuadernación, etc*.".

En definitiva, en todos estos últimos ejemplos que hemos ido mencionando, quizá el buen uso de la herramienta no redunde de un modo claro o sustancial en la eficiencia y en un ahorro de costes, pero lo que sí que está claro es la repercusión negativa que tiene no utilizarlas debidamente.

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: INTRANET Y DROPBOX. INFORMACIÓN SIEMPRE DISPONIBLE.

Hoy en día, para subsanar, entre otras cosas, el gasto superfluo así como para facilitar el acceso a la información por cualquiera que lo necesite dentro de la organización, existen diferentes herramientas y productos que han implantado para lograrlo.

Comenzando por el caso fallido del dossier de prensa, advirtieron que era mucho más importante contar con una base de datos de las apariciones en los medios del Grupo.

De este modo, **todos los artículos están guardados en un sistema interno de almacenamiento de información** al que remiten en caso de necesitar echar mano de hemeroteca. "*Siempre les decimos frases del tipo "os adjunto el reportaje que ha salido hoy en tal periódico. Ya sabéis que cualquier artículo relacionado con este tema está guardado en esta carpeta interna a la que tienes acceso", para quien tenga tiempo y ganas de verlo*", comenta Sanz.

Asimismo cuentan con una **intranet**, como el **Sistema de Comunicación Interna de Gestión de la I+D+i** fruto de la ISO 166002, en el que almacenan gran cantidad de información relacionada o no con la empresa, pero que puede ser de interés para ella y, más concretamente, para su departamento de I+D. "*Si sale hoy un artículo en una revista científica que creo que puede ser potencialmente interesante para mis compañeros de I+D aunque no hable de la empresa, yo lo veo, lo leemos, lo escaneamos, hablo con ellos y les remito lo que creo que les puede ser útil para que hagan lo que crean oportuno hacer*", nos explica. Es una forma de tener al alcance información sobre distintas materias que pueden resultar de utilidad, por ejemplo, para conocer la presencia del vino español en otros países, las horquillas de precios habituales, los gustos del mercado, los avances tecnológicos aplicables a la empresa, etc.

A la intranet tienen acceso todos los empleados, si bien es cierto que hay "zonas restringidas" puesto que allí se almacena todo tipo de informes. No obstante, por mencionar algún caso concreto, hay informes comerciales que quedan a disposición de la compañía para que, en caso de rotación del personal, quien sustituya o releve tenga acceso a todos los viajes e informes derivados del trabajo. "*Todo ese **histórico** debe estar a disposición de la plantilla y es esencial sobre todo **desde el punto de vista comercial y desde el punto de vista institucional**.*"

El problema de la intranet, según nos cuentan, es que en determinadas zonas (como en China) en ocasiones se encuentran con que el acceso a internet está capado. Es por ello que también hacen un uso frecuente de **Dropbox**, herramienta con la que almacenan la documentación para uso comercial de la empresa y a la que pueden tener acceso desde cualquier dispositivo:

"*En Dropbox almacenamos desde catálogos, fichas, videos, dosieres de prensa, etc., y puesto que podemos acceder desde nuestros teléfonos móviles, si estamos en una convención o en una charla y alguien nos pide alguna foto o algún documento especial,*

*tan sólo tenemos que acceder a la aplicación y es todo mucho más sencillo, sin necesidad de perder tiempo o de involucrar a terceras personas en el proceso*".

La diferencia principal en el uso de la intranet frente a Dropbox es que esta última herramienta la utilizan para no sobrecargar el sistema y principalmente, para almacenar información imprescindible a nivel comercial, pues es esta red la que necesita mayor instantaneidad de documentación para facilitársela a terceros allí donde surja la oportunidad. "*El acta de la última reunión del Comité de Dirección evidentemente no la colgamos ahí porque eso también es de acceso restringido, pero sobre todo herramientas comerciales que puedan valer al departamento comercial para acceder a la revista o a publicaciones nuestras, están todas en Dropbox*", puntualiza.

## EL PELIGRO DE LA COMUNICACIÓN INFORMAL.



Que los rumores son una de los principales destructores del clima, nadie lo duda a estas alturas. En ese sentido, Remi Sanz sí que recuerda un caso en el que, en contra de como suelen actuar normalmente, tuvieron que utilizan tiempo y esfuerzo para desmentir lo que de Matarromera se decía en los mentideros:

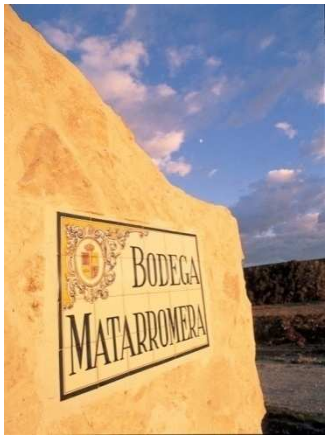
"*No sabemos quién, pero alguien de nuestro sector difundió que Matarromera iba a cerrar o que iba a entrar en suspensión de pagos, porque nos llamaban clientes y distribuidores. Ciertamente a la primera llamada o al primer comentario al respecto no le dimos mayor importancia, y nos limitamos a decirle que estaba equivocado y que no era así, pero cuando vimos que era algo más generalizado nos vimos en la obligación de atajarlo de alguna manera.*

*Es entonces cuando te das cuenta de que* ***los rumores tienes que gestionarlos con comunicación tanto interna como externa****. Estos comentarios que afectan de manera negativa a tu reputación automáticamente los tienes que cortar. De puertas hacia dentro tuvimos que gestionarlo bis a bis, y hacia afuera con entrevistas. A continuación, esas apariciones se las mandamos a toda nuestra red y pudimos cortar el rumor de raíz.*

*De todas maneras, al ser una empresa relativamente pequeña, si existe cualquier duda sobre algo que se haya oído o leído, estamos a mano para resolver cualquier pregunta*", concluye Sanz.

## EN RESUMEN…

En Matarromera consideran fundamental el uso de la comunicación interna como herramienta para:




- Mantener informada a la plantilla a pesar de su diversificación (ya sea por sus distintas áreas de negocio o por su disparidad geográfica)
- Cohesionar a la plantilla.
- Aumentar en la medida de lo posible el sentimiento de pertenencia de los empleados.
- Ser operativos y eficientes en el día a día.

En base a estos objetivos generales de la comunicación y a su entronque con la estrategia general del Grupo, el papel principal a la hora de desplegar el plan de comunicación lo desempeña el Director de Comunicación.

Con el fin de que fluya la información a lo largo de la compañía, estos son los medios y las herramientas empleadas para ello, a modo de resumen:

| HERRAMIENTAS y MEDIOS | USO |
|---|---|
| **Correo Electrónico** | Comunicación habitual, barata y accesible. |
| **Whatsapp** | Comunicación instantánea puntual. |
| **Newsletter** | Información de interés para la compañía. |
| **Skype** | Comunicación a distancia. |
| **Dropbox** | Almacenamiento de la documentación comercial. |
| **Intranet** | Almacenamiento del conocimiento general de la compañía. |
| **Redes Sociales** | Información dinámica y cercana para el público en general. |
| **Página web** | Información más estática para el público en general. |
| **Buzones de sugerencias** | Comunicación inversa. |
| **Comunicación directa** | Comunicación del día a día. |
| **Comunicación en cascada** | Base del despliegue de la cultura. |

## Cuando el cambio de organización es una oportunidad para mejorar.

30 años de experiencia a nivel nacional, 180 soluciones durante estos años, 5 centros de negocio en España (Oviedo, Bilbao, Barcelona, Madrid y Valladolid), uno en Argentina y otro en Chile. Mil profesionales entre todas sus oficinas, 43 millones de euros de negocio y 250 clientes acumulados durante todo este tiempo. Estos son los buenos datos que ofrece **Connectis ICT Services**, organización del sector TIC que hoy nos abre sus puertas para demostrarnos que la mejora y el cambio en lo que a comunicación interna se refiere, son posibles.

Hasta llegar aquí, el cambio de Thales a Connectis no ha sido nada fácil. En este último año (el primero de Connectis en Valladolid), uno de los aspectos más positivos, por lo menos a nivel estratégico y según recalca **María José Ingelmo** (a la izquierda en la imagen), su **Gerente de la oficina de Castilla y León**, ha sido que "*siguiendo con nuestra actividad anterior dentro de España o dentro de Castilla y León en concreto donde ya llevábamos muchos años trabajando como Thales, hemos incorporado un enfoque más internacional en lo que a vender nuestro negocio en otros países se refiere.*




*Mientras que Getronics se dedica más a la adaptación de cloud (collaborative cloud o nube colaborativa) a comunicaciones y al espacio de trabajo, nosotros nos dedicamos más a aplicaciones con lo que cubrimos una parte que ellos no cubren a nivel internacional y ellos cubren una parte que nosotros aquí en España casi no trabajábamos*."

Desde la salida de Thales hasta montar ya el mundo Connectis han implantado muchos cambios en comunicación interna, por lo que en el presente documento vamos, por un

lado, a realizar un pequeño repaso para conocer cómo ha sido su experiencia y, por otro, veremos cómo gracias a su enfoque tecnológico y a las soluciones que ofrecen a sus clientes nos pueden dar su punto de vista sobre las herramientas más exitosas para comunicar de puertas para adentro de las organizaciones.

Para poner en valor la situación actual y todos los avances conseguidos hasta la fecha, es importante destacar el cambio que se ha producido en la organización en el último año y lo importante que ha resultado la comunicación interna como herramienta para que esa transformación se haya producido con tanto éxito. Por esta razón, **Lucía Bayce, Responsable de Comunicación Interna,** nos explica todo el proceso que han llevado a cabo y las mejoras sustanciales que han obtenido.

Para empezar, los dos focos principales que han advertido sobre los que trabaja la comunicación interna son:

- Atajar la rumorología como elemento contraproducente para el clima.
- Conocer y mejorar la situación de todos los grupos de interés con el fin de comprender mejor a los empleados para que se impliquen en la organización.

En estos aspectos, podemos asegurar que el desafío de Connectis ha sido muy interesante, puesto que "*el Grupo Thales poseía una **cultura totalmente diferente** de lo que queríamos en la nueva marca, tenía una intranet más enfocada a sus otras áreas o líneas de negocio, sin poner en valor la información de nuestro sector*", nos indica Bayce.

Además, otra de las características de la anterior etapa era la **desconexión de la plantilla** con la organización. "*No se producían reuniones con nuestros mandos intermedios sino que la comunicación era más informal y la plantilla, gran parte de la cual está implicada directamente con el cliente final, tenía una desconexión total con la organización. Se puede decir que no tenían sentimiento de grupo, de pertenencia, que es lo que estamos intentando conseguir ahora*".

Precisamente, esos son los principales **objetivos** establecidos a raíz de la implantación de la nueva marca hace ya un año: transmitir los **valores** culturales nuevos de Connectis y conseguir ese **compromiso** por parte de una plantilla que se sienta perteneciente a una empresa líder y en la que, de verdad, se quiera trabajar.

"*Lo primero que quisimos es que todos conocieran perfectamente la compañía porque al cambiar de Grupo, nos interesaba que la gente supiera quiénes vamos a ser, el porqué del nombre, que apreciasen los nuevos valores, que la Dirección tuviera una*

*mayor credibilidad, etc. De hecho, antes, como no había comunicación con la Dirección, la gente se sentía un poco ajena y lejana a ella y haciendo uso de un estilo de comunicación "de la vieja escuela". Ahora podemos sentirnos una empresa moderna y puntera*".

Quizás algunas de las claves para conseguir una mayor credibilidad y confianza hacia la compañía en esta nueva etapa hayan sido:

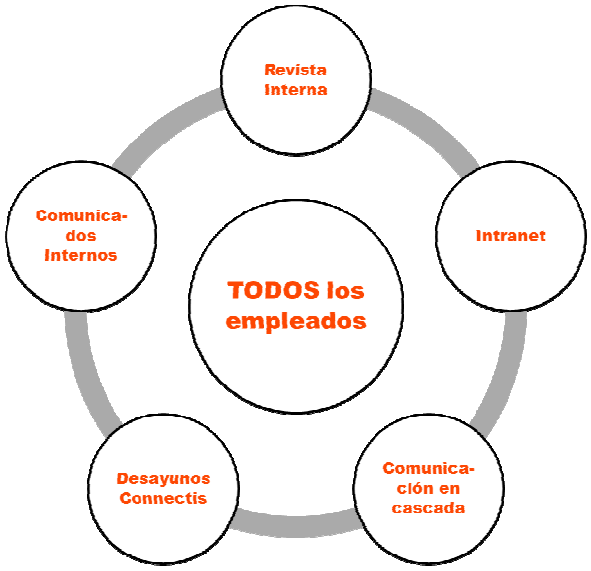
- la **continuidad**. Se han tomado muy en serio que una vez que se implanta una actividad o un objetivo es para que perdure en el tiempo no abandonándolo a los pocos meses de su instauración;
- la **coherencia** en los mensajes, homogeneizando tanto el contenido como la forma de la comunicación;
- poder **comentar y compartir los logros y los nuevos proyectos**, el resultado del trabajo cuando es positivo y no sólo cuando acarrea problemas;
- **involucrar** a la plantilla en la organización, en las actividades que organice ésta; y
- como clave principal, **las personas** son lo esencial para que la empresa funcione puesto que la calidad vendrá, por consiguiente, de la capacidad de motivación, la credibilidad y la capacidad de liderazgo para transmitir estos nuevos valores.

## 5 HERRAMIENTAS PARA EL CAMBIO.

El cambio de situación ha empujado a un cambio también en las herramientas de comunicación más adaptadas a las nuevas circunstancias y a conseguir tanto una mayor participación de la plantilla, como una compañía más cercana y transparente.

Principalmente, este énfasis en hacer uso de la comunicación interna se traduce en la variedad de herramientas con las que cuentan y el cambio, insistimos, que está suponiendo en cada empleado. Las más utilizadas son:

- la revista interna;
- los comunicados;
- la comunicación en cascada;
- los desayunos Connectis; y
- la intranet.




Pasamos a comentarlas una a una.

### a. LA REVISTA INTERNA.

En el caso de Connectis, la **revista interna** ha ayudado mucho a demostrar esta nueva orientación. El hecho de que sea online facilita que, independientemente de la localización en la que se encuentre la plantilla, pueda accederse desde casa, desde el trabajo o desde el móvil. Que no tener bien una ubicación fija o bien acceso a internet en un lugar concreto, no obstaculice conocer lo que se está realizando en la compañía en cualquier momento.

Fue en febrero de 2012 cuando, coincidiendo con el lanzamiento de la nueva marca, se publicó la primera revista interna de Connectis. La idea era encontrar algo que supusiese una **ruptura con respecto a la situación anterior** que era "*más fría, más de la vieja escuela*" a algo más cercano, que permitiese conocer a compañeros de otras delegaciones tanto en su faceta profesional como personal, informar de aspectos de interés general, de los acuerdos logrados con proveedores o de los proyectos en los que se está trabajando actualmente, etc.

Con una frecuencia semanal se difunde la revista y cualquiera puede acceder a ella puesto que el alta es voluntaria. A día de hoy la revista llega al 89% de la plantilla lo que, considerando que son altas voluntarias, es un índice muy alto y más comparándolo con la menor implicación con la empresa que existía en la anterior etapa.

También cuentan con **estadísticas** que permiten conocer cuáles son las secciones más vistas y, por lo tanto, que pueden despertar más interés. Destaca, en primer lugar, la portada (lo que parece lógico), seguida del contenido lúdico más que de la parte profesional que, aunque también se lee, no tanto. "*Se ve que a la gente le gusta la mezcla de tener al alcance información corporativa y, a la vez, poder conocer a sus compañeros, sobre qué proyecto trabajan y cómo es su vida personal*".

Obviamente, el camino hasta conseguir que la gente participase a este nivel y que concediese entrevistas no ha sido nada fácil "*quizás porque no estaban acostumbrados*", puntualiza Bayce. Sin embargo, ahora constantemente recibe en su correo electrónico mensajes con frases del tipo "*hemos logrado esto*", "*vamos a presentarnos aquí*", "*hemos encontrado un proveedor*", "*ya se ha reflejado en la revista este proyecto, pero también hay este otro en esta delegación*", etc.

En este sentido, "*nos hemos sentido **abrumados por tan buena acogida**, y además sabemos que la gente nos lee inmediatamente porque si yo lanzo la revista a las 10 de la mañana, en las estadísticas de las 11 ya está reflejada esa lectura por parte de la plantilla. Parece que la gente lo está esperando*".

Sin embargo, era pregunta obligada intentar conocer por qué un 11% de la plantilla aún no se ha dado de alta en la revista si existe tan buena acogida, y la contestación es clara: "*efectivamente tenemos informes de por qué pasa esto y hemos encontrado dos razones principales: que hay gente sin acceso a internet y que la gente nueva, hasta que coge el ritmo, o bien no se conecta o no tienen tiempo, que es lo que menos*".

Asimismo, "*también nos hemos encontrado casos en los que existe cierto desconocimiento porque, al enviar el boletín semanal al correo corporativo, hemos descuidado a esa parte de la plantilla que no usa éste porque utilizan más bien la dirección de correo del cliente en el que están trabajando actualmente. Seguramente sea cuestión de rodaje*", finaliza Bayce.

### b. LOS COMUNICADOS.

Los **comunicados internos** se han mantenido de una etapa a otra, pero mucho más fluidos y periódicos que antes. Ahora, con una frecuencia mínima de una semana, se ha producido un cambio sustancial. "*La gente me dice que hemos pasado de nada al 100%. Normal si nos preocupamos de que estén informados*", apunta Bayce.

Mediante la elaboración y la distribución de documentos y comunicados se ha querido reforzar la comunicación para poder mejorar. En Connectis están haciendo uso de dos tipos de comunicados:

- la **comunicación de información general** con la que se informa de los cambios organizativos y de información de interés general. Lo que a la gente le puede interesar saber, se difunde a través de este tipo de canal; y
- los **comunicados de Dirección** en los que, bimensualmente, se hace un balance de esos dos meses, se aporta información de la compañía, de la situación, de cosas que hayan pasado o de las que están por pasar. También tienen cabida los saludos navideños o un informe a principios de año de todo lo que se ha hecho en el año anterior. "*Para mí es lo más importante. La gente lo lee muchísimo*", apunta Bayce.



Una ventaja de los comunicados de la Dirección es, en palabras de Mª José Ingelmo, que "*corrigen esas posibles desviaciones de la comunicación verbal o en cascada que distorsionan la información con respecto a lo que habría sido deseable transmitir y el modo en el que habría que haberlo hecho*".

**Cada tipo de información en función de su relevancia o características concretas** se evalúa para determinar por qué medio ha de ser difundido. *"Si el contenido es muy importante, se lanza el comunicado, pero si no alcanza tanta importancia, se incluye en la revista*".

### c. LA COMUNICACIÓN EN CASCADA.

Quizás uno de los puntos más importantes en los que incidir durante la transición ha sido y es **mejorar la comunicación y la relación con los mandos intermedios** (gerentes, jefes de proyecto, coordinadores…) ofreciéndoles información para poder transmitir los valores de la compañía y para motivar a la plantilla, aumentando tanto la eficiencia individual como la resultante del trabajo en equipo. En este sentido, la **comunicación en cascada** (que los mandos intermedios lancen la comunicación al resto de la plantilla) **es la base de la comunicación interna** y, como tal, ha contribuido a que toda la compañía gane: "*se pueden transmitir de forma clara los mensajes que la Dirección quiere que se difundan, los mandos intermedios ganan en cuanto a que se ven*

*reforzados en su papel y el resto de la organización mejora en motivación, en compromiso y en eficiencia*".

Una de las acciones para mejorar esa relación fue instaurar una **reunión** al mes entre la Dirección y los gerentes de todas las oficinas y las delegaciones. El Director General pedía información sobre qué necesidades tenía cada Gerente como por ejemplo, en el caso de comunicación interna, que la Responsable de Comunicación Interna les acompañase en las visitas a los clientes. "*Al principio iba sola, luego voy con ellos y ellos ya ahora van solos y se nota muchísimo el cambio*". Ahora mismo con este tipo de acciones los mandos intermedios se sienten mucho más protegidos y apoyados tanto en la comunicación como en sus decisiones.

Este tipo de acciones de mejora y sus resultados también se han advertido en los comerciales, independientemente de si tienen gente a su cargo o no, pues lo importante es que sepan qué transmitir y cómo hacerlo.



La comunicación sobre **información del día a día** parece que también ha mejorado sustancialmente en este año: "*pasaba mucho, por ejemplo, que te enterases por el pasillo de que un compañero había abandonado la compañía, o sobre qué puesto va a cubrir una determinada persona. Ahora ya no sólo nos preocupamos por dar información de cifras, de previsiones, sino que procuramos que la gente se entere directamente por una comunicación oficial de aspectos más cotidianos*".

### d. LOS DESAYUNOS CONNECTIS.

Una vez comprobaron que la revista funcionaba, se plantearon qué más podían hacer para conseguir implicar y comprometer a la plantilla. A esas alturas ya habían advertido el papel fundamental que había jugado la Dirección en el éxito del cambio y, por esta razón, pensaron en vertebrar una nueva acción en base a ella: los **desayunos Connectis** entre la Dirección y la plantilla en general para hablar de la situación y los proyectos de la empresa.

Con estos desayunos se pretendía:

- por un lado, que la Dirección fuese más cercana a los trabajadores, que conociese más su situación particular, sus inquietudes, su necesidad de información, etc.; y
- por otro, que estas personas se sintiesen parte importante de la organización, con voz para hacer llegar sus pareceres a las instancias más altas.

"*Comenzamos a hacer unos Desayunos de la Dirección con la plantilla, de no más de 10 ó 12 personas, el primero de los cuales fue en Valladolid. La idea era hacer uno cada mes o cada dos meses, pero tuvo tanto éxito y fue tan positivo que llegó a realizarse uno por semana. Ahora, sin embargo, como la mayor parte de la línea ya ha asistido a alguno de los desayunos, se están produciendo cambios tanto en la periodicidad (bajando a uno cada 15 días) como en la metodología*", explica Bayce.

Uno de los aspectos más destacables de los desayunos es la **heterogeneidad de sus asistentes** (gerentes, clientes, personas de distinto rango o nivel profesional o de su antigüedad en la compañía, que representen distintos proyectos) lo que aumenta la riqueza del intercambio de información y ayuda a mejorar el clima de la organización.

En estos desayunos de unas dos horas de duración, la Dirección comienza hablando de la información de la compañía, del desarrollo del negocio para que cualquiera de los asistentes conozca los proyectos de futuro de Connectis para acabar haciendo hincapié, principalmente, en la actividad concreta de la oficina en la que se esté celebrando el desayuno, que es lo que realmente les interesa a sus participantes, pues va rotando en cada edición. "*En Valladolid las reuniones vienen siendo más o menos una vez al mes. Siempre ha venido el Director General (puede ocurrir que haya miembros de la Dirección en otras oficinas, pero no es el caso de la de Valladolid) y a estas alturas ya casi la totalidad de la plantilla ha podido asistir. La respuesta está siendo muy buena*", apunta Ingelmo.

Los **beneficios** que les ha reportado nos los enumera su directora de comunicación interna: "*Observamos que se ha construido una **nueva relación** entre la plantilla, la estructura y la Dirección, que sale mucha gente contenta, con sentido de pertenencia, e incluso comentan los mandos intermedios que salen muy motivados porque tienen información a la que antes no tenían acceso. Ha mejorado muchísimo la credibilidad de la compañía*". Además, otro indicador del éxito de los desayunos es que ahora los participantes no esperan a ser convocados, sino que lo piden expresamente.

A mayores, y retomando la continuidad que mencionábamos como uno de los ejes por los que había apostado Connectis en esta nueva etapa, de lo que sí se trata es de

realizar **acciones a raíz de los desayunos** que sean positivas para la compañía. "*Por ejemplo, realizar seminarios tecnológicos si se ha mencionado la formación y algún concurso relacionado con el tema sobre el que poder incidir*".

No obstante, cuando se trata de hacer actividades, no hay que descuidar el **aspecto económico** y, por esta razón, están barajando nuevas alternativas tal y como nos adelanta Bayce: "*En los casos en los que un determinado cliente no puede trasladarse hasta aquí porque no puede permitirse dejar de facturar durante esas horas, alquilamos una sala en un hotel al lado del cliente, para programar un café a las cuatro de la tarde con el fin de que 10 ó 15 personas que están trabajando en ese cliente puedan reunirse con la Dirección. De este modo es ésta quien se acerca y sin olvidar el logro que supone la gran acogida a pesar de celebrarse las reuniones fuera del horario laboral*."

### e. LA INTRANET.

Con el cambio de marca, **ha sido necesario modificar tanto la web como dar un paso más allá con la intranet**, la cual se está desarrollando pensando, sobre todo, en la gente que está desplazada en el cliente, para que tenga todas las herramientas que necesite a mano en cualquier momento (partes de gastos, de reparaciones, de ausencias, calendarios laborales por oficinas, listados de teléfono, etc.)Se ha buscado que sea una **intranet muy dinámica** en la que se puede acceder a la revista, conocer a los trabajadores, las oficinas, etc. Lo que se puede necesitar, puede encontrarse en la intranet.

**Jorge del Prado, Responsable de Proyectos y Consultor de Preventa de Connectis**, como experto en tendencias en colaboración y como persona encargada de liderar el centro de competencias relacionado con portales, internet, comunicación en redes sociales, etc., es quien nos va a dar su visión sobre la situación de Connectis en estos temas.



*Jorge del Prado y Lucía Bayce*.

Desde que existen entornos telemáticos, se ha producido una evolución en las herramientas de colaboración en las empresas, principalmente en tres fases:

1. Creación del correo electrónico y creación de redes locales (base para lo que es un entorno colaborativo en una empresa con varios ordenadores conectados compartiendo documento y pudiendo acceder a la misma información).
2. Fase de producto en la que se desarrollaron Lotus y, posteriormente, Sharepoint, herramienta colaborativa que emplean internamente en Connectis para compartir información y documentación sobre el trabajo diario.
3. Utilización de las redes sociales corporativas: LinkedIn, Facebook, Twitter, Yammer, etc.

"*A día de hoy, nosotros trabajamos con* ***Office365, Sharepoint y el correo****. Precisamente este aspecto nos ha supuesto un gran cambio porque podemos acceder al correo en casa, en el móvil, en cualquier sitio, lo que ya es una tendencia. Ya no tengo el correo guardado en el ordenador (Outlook), sino que accedo a mi correo en la nube*", explica Del Prado.




A raíz de la creación de las redes sociales, el siguiente paso ha sido aplicar éstas a las organizaciones a través de las denominadas **redes sociales corporativas**. Concretamente, Yammer y JiveSoftware, son las dos principales. "*En Yammer se puede dar de alta uno gratis e incluso se puede dar de alta cualquier empleado en nombre de la empresa. Esto es lo que tenemos aquí de un modo informal, y que ya estamos utilizando entre 20 y 30 personas. El "problema" radica en que para administrar totalmente la red social de tu empresa tienes que pasar al nivel dos que ya es de pago y en función del número de usuarios que tengas. Según Yammer, ya hay unas 200.000 empresas que la usan en todo el mundo, así que es una clara tendencia*", aclara Del Prado.

"*Como digo, no todo se une directamente con comunicación de empresa pero la intranet del presente y del futuro yo la divido más o menos en esas partes:* ***red social corporativa, gestión documental*** *(en este caso nosotros la hacemos con Sharepoint y*

*wikis en el sentido más amplio de la palabra…),* ***blogs internos*** *(lo que aún no es muy común en España), etc*."

Lo que sí que parece muy importante así como bastante generalizado, es que las **herramientas internas** estén **integradas dentro de un entorno colaborativo** (**intranet**) y que se pueda hacer uso tanto de un **chat corporativo** como de las **video-conferencias** (principalmente por el ahorro que suponen). De hecho, nos explica Del Prado, que ya casi todas las empresas medianas y grandes tienen algún sistema que les permite compartir escritorios, chatear y hacer video-conferencias a través de internet sin tener que usar RDSI (*Research Data Storage Infrastructure*).

Si intentamos analizar cuál es el **grado de implantación de las distintas herramientas** que hemos visto en las empresas podemos afirmar que:

- Lo ya generalizado en casi todas las empresas medianas y grandes es la intranet, los sistemas de gestión documental y las wikis (extendiendo el concepto a entornos en los que colgar y compartir información).
- Existen empresas que, en función de su tipología y su sector, tienen herramientas internas integradas, chats y video-conferencias a través de internet. Pero no es una realidad tan extendida.
- Se puede apreciar una tendencia real pero sin aún demasiada implantación, como es el caso de los blogs internos y de las redes sociales corporativas que ya hemos mencionado: Yammer y Jive.

Precisamente, la implantación de un **blog interno** no parece ser muy fácil según nos avanza Del Prado: "*es verdaderamente complicado a todos los niveles plantearnos la gestión de un blog interno en la empresa porque ¿cuándo escribes? No está claro si debes hacerlo dentro o fuera del horario laboral. Por ejemplo, en empresas como Google es sencillo porque cuentan con un horario flexible en el que, además, el 20% del tiempo lo dejan libre para gestionar proyectos propios. Aquí, sin embargo, además tenemos la dificultad de determinar exactamente qué tipo de contenido incluir*".

Ahora bien, si lo que se pretende es que los empleados puedan comunicarse con la empresa aportándola información de interés, existen otras vías como la intranet o mediante el Twitter o el Facebook corporativo: "*Por ejemplo, si veo una noticia interesante lo que hago es mencionar a Connectis en mi tweet, al igual que si yo tengo un blog personal en el que escribo algo interesante para la empresa, se lo puedo hacer*

*llegar por correo o también por Twitter. De este modo se produce una especie de integración personal/empresa.*"

Este acercamiento entre ambas partes se ha visto claramente reflejado en el **aperturismo** de Connectis con respecto a la situación en tiempos de Thales. Ahora, la situación es radicalmente distinta: tanto el correo, como la revista y la intranet están en internet y la gente está cediendo de su vida personal y aprovechándose de las herramientas que la empresa está abriendo la red a internet. "*Hace años no me podía plantear que un programador me contestara desde su casa a un correo a las 10 de la noche y ahora sí y es porque en muchas ocasiones pensamos que si trabajamos un poco en casa al día siguiente tendremos menos dolores de cabeza*", confiesa Del Prado.



No obstante, también es una realidad que **la gente**, en esta misma línea, **quiere tener todo lo posible en el móvil** (no sólo el correo), pudiendo acceder a los documentos de la empresa, a su CRM, en el móvil en cualquier momento y en cualquier lugar, con los beneficios que ello conlleva. Esto ha sido posible por dos razones que ya hemos apuntado previamente:

- porque se está abriendo a internet, frente al o que antes era una LAN interna en la que sólo podías acceder a datos de la empresa cuando estabas sentado en tu puesto de trabajo; y
- gracias a la cesión de parte del tiempo personal a la empresa, a cambio de tener las herramientas que faciliten tu trabajo (leer el correo en el móvil, que funcione bien, que puedas acceder a un documento de parte de gastos desde casa porque no te ha dado tiempo en la oficina, etc.).

Sin embargo, tal y como nos comentan, al final, **el principal cambio que se ha producido en la transición de Thales a Connectis es que ahora existen una mayor libertad a nivel comunicación y a nivel de gestión de sus herramientas**.

"*Ahora, gracias a esas herramientas y a esa mayor libertad, somos los mismos empleados cualquiera que sea nuestro puesto, quienes podemos comunicar, por*

*ejemplo, cuál ha sido nuestra impresión sobre el desayuno al que hemos asistido o cualesquiera otros aspectos de interés*", explica Ingelmo.

Ciertamente en la etapa anterior no existía una comunicación tan fluida en todas las direcciones. Hacían uso de un **chat corporativo** y de **wikis,** pero esa vertiente social de la que gozan ahora con Yammer, no. Ellos mismos lo admiten: "*Estamos experimentando. Mientras Lucía se encarga de la comunicación oficial, del Facebook y del Twitter, nosotros además podemos interactuar a través de nuestro "Yammer no oficial". Esta dualidad de vías puede ser difícil de gestionar*".

Cuando les preguntamos por alguna herramienta que no les haya dado los resultados esperados o que haya tenido que ser corregida, lo primero que nos indican es que puesto que tan sólo llevan doce meses en esta nueva etapa Connectis, no les ha dado tiempo a advertir ningún caso.

La transición la fueron haciendo tan poco a poco que, a medida que iban surgiendo las necesidades se iban implantando posibles soluciones y herramientas que contribuyesen a crear esa nueva cultura.

Sin lugar a duda, el **éxito de este cambio** radica tanto en la Dirección por su elevada implicación, como en los mandos intermedios por su contribución a desplegar la estrategia y a la asunción de los nuevos valores pero, sin lugar a dudas, gracias a una plantilla siempre dispuesta a dar y a mejorar.

"*Quizás ahora tenemos un **plan más riguroso, más serio**, en el que los compromisos se cumplen y las iniciativas se mantienen y se apoyan para que perduren. Si no, el cambio no habría sido tan significativo*", indica Ingelmo.

"*Además, **la ruptura ha sido clara.** Nosotros salimos de Thales, muy "de la vieja escuela", una empresa multinacional pero además de seguridad, que controlaba muy bien las informaciones, tendente más a no contar que a contar y, al día siguiente, ya se puso en marcha la revista creando el efecto de "esto ha cambiado, va a ser diferente", que claro que se ha notado*", puntualiza Del Prado.

"*Y también como un último apunte*, -prosigue Bayce, *hemos podido aprovechar que, en este caso, nuestro **Director General** es una persona cercana y afable, que se siente cómoda hablando con la gente, lo que ha facilitado mucho la creación de este nuevo escenario."*

## UN AÑO: SUFIENTE PARA NOTAR LOS RESULTADOS.



Parece que no sólo el cambio con respecto a la situación anterior ha influido en la interpretación positiva de los resultados por parte de la plantilla, tal y como puntualiza Del Prado.“*La crisis también nos ha ayudado a realizar estos cambios: hay menos rotación, la gente aprecia más las mejoras producidas en la comunicación, que incluso ahora cuentan con mejores herramientas…*”

Si tuviésemos que enumerar los **resultados** obtenidos en este último año gracias al cambio de perspectiva y a las mejoras introducidas, podríamos mencionar, entre otros, los siguientes:

- Apertura.
- Más información.
- Apoyo a los mandos intermedios.
- Participación de toda la plantilla.
- Implicación de la Dirección.
- Cercanía de la Dirección.
- Cambio en el espíritu corporativo.
- Mejora del clima laboral.
- Mayor motivación y compromiso de la plantilla.
- Incremento de la autonomía y la autogestión del trabajo.
- Mejora sustancial en la eficiencia por la implantación de las nuevas herramientas.

“*Es importante finalizar destacando que hubiera sido imposible realizar estos cambios sin la disposición de los profesionales de la compañía para escucharnos y darnos una oportunidad. Podría definirse como un ‘pacto’, entre empleado y empresa, de prueba y error para mejorar por el bien de todos. A lo largo de este año hemos cometido errores de estilo, formas, estamos aprendiendo al mismo tiempo que haciendo, pero lo importante es que la gente es tolerante si ve que lo estamos intentando. Para finalizar sólo recordar que, aunque todavía nos queda mucho por hacer, tenemos que seguir teniendo claro el objetivo final*.”, concluye Bayce.

En definitiva…

En nuestras organizaciones tendremos que ir buscando otra excusa para no implantar cambios, porque el que los beneficios sólo se aprecian a largo plazo, ya sabemos que no siempre es verdad. Y en Connectis lo saben bien.

**Enhorabuena y suerte en esta nueva etapa**.



## DOCUMENTO ELABORADO POR:

**FUNDACIÓN PARA LA EXCELENCIA EMPRESARIAL DE CASTILLA Y LEÓN (EXECYL).**

C/ Arado nº 10 Bajo
47014 Valladolid
983 548 056
fundacion@execyl.es
www.execyl.es