

DIFERENCIAS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA DE
UNA MULTINACIONAL DEL SECTOR DE
AUTOMOCIÓN EN ARAGÓN.

*DIFFERENCES IN INTERNAL COMMUNICATION IN A
MULTINATIONAL AUTOMOTIVE COMPANY IN ARAGON*



GRADO DE PERIODISMO
Alumna: Aitana Fernando Calvo
Tutora: Mariola Conde

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción
2. Justificación y diseño de la investigación
 - 2.1. Justificación
 - 2.2. Objetivos
 - 2.3. Metodología
 - 2.3.1. Fundamentos metodológicos
 - 2.3.2. Aplicación en la investigación
3. Marco teórico
 - 3.1. La comunicación
 - 3.2. La comunicación corporativa y comunicación interna
 - 3.3. Comunicación corporativa en la gestión estratégica de las empresas del sector de automoción españolas
 - 3.4. Propuesta de auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial
 - 3.5. Estudio sobre la gestión de la comunicación en la industria valenciana tradicional
4. Resultados
 - 4.1. Encuestas empleados de oficinas
 - 4.2. Encuestas empleados producción
 - 4.3. Focus group
5. Conclusiones
6. Principal aportación, futuras líneas de investigación, limitaciones del trabajo.
7. Bibliografía
8. Anexo

Resumen:

Esta investigación tiene como objeto conocer las diferencias en la comunicación entre los empleados de oficinas y los empleados de producción de una multinacional del sector de automoción en Aragón. Tras profundizar en los resultados obtenidos a través de una metodología mixta realizada por encuesta cuantitativa y focus group, se han extraído las siguientes conclusiones: Los empleados de producción se sienten poco informados debido a una falta de sentimiento de pertenencia, colaboración y escucha. Los concursos son la actividad de comunicación preferida por los empleados, algunos trabajadores no se sienten identificados con la temática de los artículos semanales. Por último, los empleados sugieren la introducción de un correo corporativo y una aplicación interna para mejorar la comunicación de la planta.

Palabras clave: Comunicación interna, sector de automoción, diferencias comunicativas, Aragón, herramientas de comunicación.

Abstract:

The aim of this research is to find out the differences in communication between office employees and production employees of a multinational company in the automotive sector in Aragon. After studying the results obtained through a mixed methodology using a quantitative survey and a focus group, the following conclusions were drawn: Production employees feel little informed due to a lack of a sense of belonging, collaboration and listening. Competitions are the employees' preferred communication activity, some employees do not feel identified with the theme of the weekly articles. Finally, employees suggest the introduction of a corporate email and an internal application to improve plant communication.

Key words: Internal communication, automotive sector, communication differences, Aragón, communication tools.

1. Introducción

Desde la década de los años 70 la comunicación corporativa se ha convertido en un campo de estudio importante en las ciencias sociales, en especial en el área de la comunicación. El conjunto de acciones comunicativas que forman la comunicación corporativa configuran un nuevo departamento dentro de las empresas. A su vez, se inicia el debate sobre las funciones de este departamento y sus principales características. Dentro de la comunicación corporativa se encuentra la comunicación externa y la comunicación interna. La comunicación corporativa representa todos los procesos comunicativos que se llevan a cabo a la hora de trabajar la relación de la compañía con sus públicos de interés, entre los que se encuentra su público externo e interno. La actividad y trabajo de este departamento dota a la organización u empresa de una identidad más fuerte y un mejor posicionamiento en el sector en el que opera (Trelles, 2000).

En el presente trabajo se pone el foco en la comunicación interna, una herramienta de la comunicación empleada por las empresas y organizaciones con el fin de lograr un diálogo efectivo entre los directivos, empresarios, trabajadores y, en definitiva, todos los públicos internos de la entidad.

El objetivo principal de la comunicación interna es garantizar que todos los trabajadores de la empresa se sientan parte de esta, estén motivados e informados. La motivación del personal supone un aspecto clave para el buen funcionamiento de la empresa u organización.

Un trabajador motivado rinde más en sus tareas, tiene una mejor relación con sus compañeros y la empresa, y por ende, tiene una concepción positiva de su lugar de trabajo que puede comunicar al exterior (Muñiz, 2017).

Motivar al trabajador supone conseguir que el equipo humano participe, se refuercen en él los valores de la empresa y sea capaz de convivir en un clima positivo y de trabajo en equipo. Los resultados de la motivación del personal se ven reflejados en la consecución de los objetivos marcados por la propia entidad de manera efectiva y con un alto nivel de calidad (Muñiz, 2017).

La información que recibe el empleado es el tema principal que estructura el presente trabajo. Es crucial crear una ventana de comunicación con el trabajador, que este sea conocedor de lo que sucede en su empresa, las cosas que le afectan directa e indirectamente. No todas las empresas deben comunicar de la misma manera, ni siquiera dentro de la empresa la comunicación es la misma para todos. En este trabajo se van a evaluar las diferencias de comunicación entre los empleados de producción y los empleados que trabajan en las oficinas de la empresa Stellantis Zaragoza.

La empresa Stellantis, cuyo nombre resuena con prestigio y reconocimiento en el sector de la automoción, se enfrenta a una situación que dificulta su trabajo de comunicación interna: existen empleados de producción y empleados de oficinas. Los empleados de oficinas son aquellos que disponen de un correo electrónico corporativo y utilizan y disponen de TIC para desempeñar su trabajo diario. El empleado de producción es aquel que, por norma general, carece de lo anteriormente nombrado, ya que su labor en la empresa suele estar más relacionada con la producción, mantenimiento de las instalaciones productivas, jardinería y limpieza de la planta entre otros puestos.

En la planta de Figueruelas, perteneciente al grupo Stellantis, el trabajo mayoritario está relacionado con la producción de los vehículos fabricados en la planta. Las tecnologías empleadas durante la jornada laboral de sus trabajadores analógicos se aplican en el proceso productivo, pero como se ha comentado previamente, no disponen de TIC para la comunicación. De este modo, trabajar la comunicación con ellos supone un reto: establecer contacto y hacerles llegar las actividades o comunicados emitidos por parte del Departamento de Comunicaciones es más complicado que con los trabajadores digitales.

La intención en este trabajo es analizar en profundidad las diferencias en la comunicación e información entre ambos tipos de trabajadores, estudiar cuáles son las actividades de preferencia. Conocer más sobre el conocimiento y uso de las herramientas de comunicación que utiliza la empresa y habilitar un espacio para que planteen nuevas herramientas que mejoren la comunicación en la empresa. Para ello se va a llevar a cabo un estudio durante el periodo de prácticas de la alumna Aitana Fernando Calvo en la empresa Stellantis Zaragoza (Figueruelas) que se desarrollará desde el día uno de marzo hasta el cinco de junio.

2. Justificación y diseño de la investigación

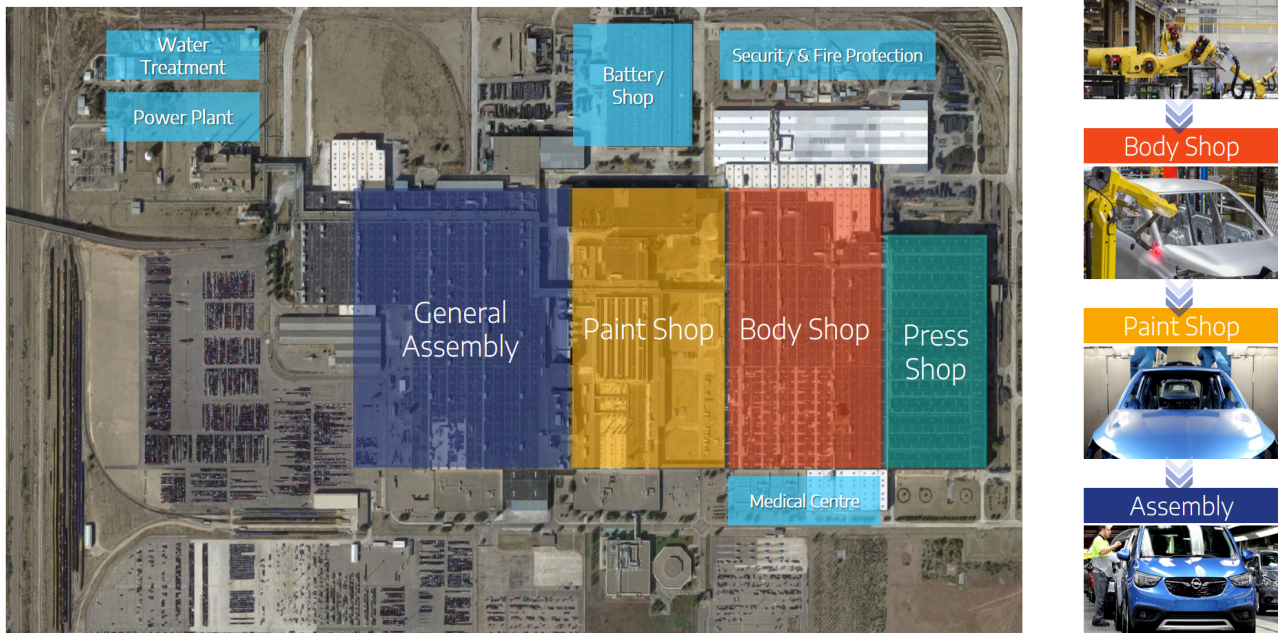
2.1. Justificación

La comunicación corporativa se ha posicionado en el centro de interés de las empresas, predominantemente en aquellas de mayores dimensiones. Estas organizaciones se han dado cuenta de la importancia que tiene en el futuro de su negocio la existencia de una buena comunicación, externa e interna.

En Stellantis Zaragoza, una multinacional cuya planta de Figueruelas supera los cinco mil empleados, la comunicación interna supone todo un reto. El trabajo, como se ha mencionado anteriormente, está principalmente relacionado con la producción. La mayoría de los empleados encargados de la producción no tienen un correo electrónico corporativo, contactar con ellos supone una dificultad para el departamento de Comunicación.

El departamento de Comunicación de Stellantis Zaragoza, donde se trabaja principalmente la comunicación interna, existe desde el año 1989. Durante los primeros años de su existencia llegó a estar formado por hasta seis empleados: un gerente, dos periodistas, un técnico de vídeo, un encargado de visitas, y una persona encargada exclusivamente de redactar la revista, ahora inexistente, “Infórmate”. A día de hoy, está formado por dos personas y principalmente se emiten comunicados sobre lo que sucede en la empresa, informaciones sobre el método de producción, concursos, campañas de donaciones, eventos próximos y comunicados del CEO de la empresa, Carlos Tavares. El papel del CEO, en inglés, Chief Executive Officer, hace referencia al cargo que ocupa la persona con mayor responsabilidad directiva dentro de una empresa. Estas comunicaciones se distribuyen a través del correo electrónico corporativo, por tanto una parte de los empleados no las recibe. Según datos solicitados a la empresa, un 60% de los empleados de la planta no tiene correo corporativo. Además, estos comunicados aparecen en las pantallas de televisión y cruces informativas, soportes donde se colocan carteles, ubicados en la zona más próxima a las oficinas del Edificio 49.

- 4 workshops to produce one vehicle every 35 seconds



Fuente: Stellantis Zaragoza

Existen un total de doce oficinas en la planta, dos por cada nave, excepto la nave de pinturas que tiene cuatro, dos oficinas en el Edificio 49, frente a la nave de pinturas, y una para el teletrabajo en el Edificio 40 correspondiente al hall principal. Casualmente, los empleados que trabajan en la zona de las oficinas son aquellos que sí tienen un correo electrónico corporativo, por tanto, reciben las actividades propuestas por el Departamento de Comunicación a través de tres canales: correo corporativo, cruces informativas y pantallas de televisión. Los operarios que se encuentran trabajando en la planta de producción no solo no disponen de correo corporativo en su mayoría, sino que tampoco las cruces informativas ni las pantallas televisivas se encuentran en sus principales zonas de paso. El comedor y la zona de máquinas de café son las áreas con comunicaciones más frecuentadas por los operarios de producción.

2.2. Objetivos

La presente investigación tiene el objetivo de analizar exhaustivamente las principales diferencias en la comunicación entre los empleados de producción y los de oficinas. Además, se pretende estudiar la eficacia de las distintas herramientas que emplea en la actualidad la empresa Stellantis Zaragoza: analizar cómo se comunica en cada una, qué tipos de contenidos se difunden, cuáles son las que más éxito tienen entre los empleados de la planta en general, cuáles son las favoritas de los empleados de la oficinas, las que más gustan a los operarios de producción y nuevas opciones de herramientas para aplicar en la empresa.

Se pretende también averiguar cuáles son los errores principales que se cometen en la comunicación interna de la empresa:

- Saber quiénes están al margen de las comunicaciones del departamento.
- Conocer la opinión de los empleados respecto a su participación en las distintas actividades de comunicación.
- Averiguar si les gusta verse en los contenidos publicados.
- Estudiar si la participación en concursos, campañas de donación y eventos es igual a todos.
- Averiguar qué contenidos son mejor recibidos por los trabajadores, cuáles son de su interés y agrado y cuáles preferirían evitar.

Si el resultado del estudio plantea la existencia de un problema de comunicación interna el objetivo es proponer diversas alternativas en función de los resultados obtenidos. En la investigación se va a consultar la opinión de los empleados, por lo que se deberá tener en cuenta a la hora de ofrecer soluciones. Si el reto se encuentra en las herramientas que la empresa emplea para la comunicación interna, se propondrán unas herramientas alternativas que satisfagan las necesidades comunicativas de los empleados y la empresa. Si el reto se encuentra en los contenidos comunicados o en las actividades planteadas por el departamento, de nuevo se plantearán soluciones alternativas en base a los resultados obtenidos por parte de los trabajadores durante la investigación.

2.3. Metodología

2.3.1. Fundamentos metodológicos

Para realizar la presente investigación se va a utilizar una metodología mixta. Por un lado, se va a realizar una encuesta a una muestra representativa de los trabajadores de la planta de Stellantis Zaragoza y, posteriormente, se llevará a cabo un *focus group* para profundizar tomando de referencia los datos obtenidos en la encuesta y realizando nuevas preguntas a partir de los mismos.

La investigación de metodología mixta permite al investigador responder a preguntas que en el caso de escoger una única metodología no podría: “Algunas preguntas no pueden responderse con metodologías cuantitativas, mientras otras no pueden responderse mediante estudios cualitativos”, (Pole, 2008).

A través de estos métodos combinados de estudio se pueden contrastar los resultados obtenidos en ambos, o incluso que una metodología sirva de inicio para el uso de la siguiente. Esta variedad en los enfoques de estudio permite llegar a todas las caras que puede tener una única pregunta (Pole, 2008).

La metodología mixta permite responder al mismo tiempo a preguntas explicativas y confirmativas, es decir, el investigador podrá analizar los datos cuantitativos de un fenómeno y después estudiar cuáles han sido las causas que lo han propiciado. Del mismo modo, un investigador puede utilizar la metodología mixta a la inversa: a través de un estudio cualitativo puede desarrollar una teoría y más tarde contrastar obteniendo datos cuantitativos (Fernández & Pértegas, 2002).

Es indudable que esta metodología permite obtener resultados más contundentes que el uso de una sola metodología, pues los fenómenos sociales son especialmente complicados y requieren una investigación más amplia y completa para su total comprensión (Fernández & Pértegas, 2002).

Para comparar las principales diferencias entre ambas metodologías es importante primero definir las. Entendemos por investigación cuantitativa “aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables”, la cualitativa en cambio es la que “evita la cuantificación”, (Pértegas, 2002).

La principal diferencia entre estas dos metodologías es la naturaleza del estudio, pues la cuantitativa trabaja en base a variables, generalizaciones y datos objetivos, mientras que la investigación cualitativa profundiza mucho más en el sujeto de estudio, centrándose principalmente en el contexto y la situación particular del elemento que se está investigando (Fernández & Pértegas, 2002).

La investigación cualitativa se caracteriza por centrarse en comprender los fenómenos que causan las cosas, observar sin controlar, su subjetivismo, una exploración inductiva y descriptiva orientada en el proceso, los datos ricos y profundos y no generalizables. La investigación cuantitativa basa sus estudios en la inducción probabilística y una medición más controlada y objetiva. Esta metodología se caracteriza por ser inferencial y deductiva, aportando unos datos sólidos y repetibles, un proceso al contrario que la investigación cualitativa totalmente generalizable (López & Fachelli, 2015).

La investigación mediante metodología cuantitativa se va a realizar a través de una encuesta: esta técnica de recolección de información consiste en interrogar a los sujetos de estudio y obtener datos sistematizados sobre el ente de estudio. Para ello se realiza un cuestionario, verdadera herramienta de recogida de datos, con una batería de preguntas a una muestra representativa de los sujetos que se quieren estudiar (López & Fachelli, 2015).

Para crear la encuesta apropiada a la investigación se debe primero seguir los siguientes pasos: “diseño de la muestra, construcción del cuestionario, medición, construcción de índices y escalas, entrevista, codificación, organización y seguimiento del trabajo de campo, la preparación de los datos para el análisis, las técnicas de análisis, software de registro y análisis y presentación de resultados” (Fachelli, 2015).

En segundo lugar, como se ha mencionado anteriormente se va a realizar un *focus group* para la investigación a través de metodología cualitativa. Se trata de un grupo de individuos seleccionados y reunidos por los investigadores para debatir y comentar, desde la experiencia personal, el tema sobre el que trata la investigación”. (Rodas & Pacheco, 2020).

Esta técnica se caracteriza por hacer uso del debate y la interacción para llegar al aspecto más profundo y los razonamientos de los individuos. En un primer momento esta técnica era utilizada en el ámbito de las empresas, para hacer estudios de mercado, pero hoy ha evolucionado y se ha convertido en un método de investigación muy popular en las ciencias sociales. Combinar esta técnica con otros métodos cualitativos, como es en este caso la encuesta, aporta a la investigación un *feedback* y un conocimiento de la experiencia muy enriquecedor (Rodas & Pacheco, 2020).

Organizar un focus group no es sencillo, hay que asegurarse de dar los pasos adecuados y cumplir correctamente con la organización de cada etapa del estudio. Rodas y Pacheco (2020) señalan estos pasos:

- Primero se ha de reunir a varias personas que representen el grupo a analizar.
- A continuación, establecer un lugar neutral en el que se desarrollará el debate durante aproximadamente noventa minutos.
- Es recomendable contar con un moderador que organice el debate y así permita al investigador tomar notas de lo que sucede en el focus group.
- Una vez finalizado el debate el investigador debe organizar los datos recogidos y transcritos durante el debate y clasificarlos dentro de cada pregunta realizada para a continuación comparar los diferentes puntos de vista y aportaciones de cada participante sobre el tema.

2.3.2. Aplicación en la investigación

El estudio se inicia con un cuestionario formado por 23 preguntas, unas abiertas con respuesta corta y otras con respuesta a través de multiopción. La encuesta se realizará a una muestra de 75 empleados: 50 empleados de producción y 25 empleados que trabajan en las oficinas de la empresa. De este modo se logra una muestra representativa de la población estudiada al ser superior el número de empleados de producción frente a los de oficinas.

Las preguntas que se van a realizar a través del cuestionario son las siguientes:

- 1) ¿Afecta la comunicación de la planta a su trabajo diario?
- 2) ¿Considera que está al tanto de lo que le concierne en la empresa?

- 3) ¿Cuál es la información comunicada por el departamento de comunicación que mejor recuerda?
- 4) ¿Considera que la comunicación con la empresa es bidireccional?
- 5) ¿Está al tanto de las actividades organizadas por el departamento?
- 6) ¿Le gusta participar en las actividades de comunicaciones?
- 7) ¿Qué actividad del departamento de comunicación te gusta más o le resulta más interesante?
- 8) ¿Qué actividad del departamento de comunicación no le gusta o no le resulta interesante?
- 9) ¿Propone alguna otra actividad para el dpto. de comunicación?
- 10) ¿Conoce el teléfono 900 en el que se informa de las paradas en producción?
- 11) ¿Hace uso del teléfono 900?
- 12) ¿Tiene correo corporativo?
- 13) Si no tiene, ¿Le gustaría tener?
- 14) ¿Recibe comunicaciones a través de su correo personal?
- 15) ¿Consulta su correo corporativo con frecuencia?
- 16) ¿Tiene acceso a la intranet "The Hub"?
- 17) ¿Recibe la newsletter semanal de Stellantis Zaragoza?
- 18) ¿Lee los artículos?
- 19) ¿Le gustaría que se tratara algún otro contenido en los artículos?
- 20) ¿Ha observado que hay pantallas en ciertas áreas de la planta?
- 21) ¿Recuerda alguna información que se haya puesto en las pantallas?
- 22) ¿Le gustaría que se tratase alguna otra información?
- 23) ¿Introduciría una nueva herramienta de comunicación para todos los empleados de la planta?

Una vez realizada la encuesta, continuando con la metodología cualitativa para profundizar en aquellos aspectos en los que el cuestionario ha revelado carencias, fallos o éxitos a través de un *focus group*. Esta parte del estudio se va a llevar a cabo a través de las tres empleadas pertenecientes al Departamento de Comunicación: La responsable del departamento, una compañera y yo misma como estudiante de prácticas. En varias sesiones de trabajo se analizarán diferentes cuestiones a través de preguntas en base a los resultados obtenidos en la encuesta. Esto permite obtener datos mucho más completos y extraer las conclusiones necesarias para completar el estudio.

Las preguntas que se van a realizar durante el grupo de enfoque son las siguientes:

- 1) En ambas encuestas los resultados a la pregunta "¿Cree que la comunicación es bidireccional en la empresa?" muestran que la mayoría de los encuestados opinan que solo a veces lo es, ¿Cómo se podría promover desde el departamento este tipo de comunicación?
- 2) Los concursos han resultado ser la actividad de comunicación mejor valorada por los empleados, de hecho, solicitan que se hagan más a menudo, ¿Sería esto posible? ¿A qué se podría deber su éxito?
- 3) Algunos empleados de producción encuestados han propuesto la creación de un correo corporativo para la mejora de la comunicación dentro de la empresa, ¿Ha pensado el departamento en esta idea?
- 4) Otro sector de los empleados de producción que han participado en la encuesta sugiere crear una aplicación interna como nueva herramienta de comunicación, ¿Es esto posible? ¿Cómo se aplicaría?
- 5) ¿Qué herramienta propondría el departamento? ¿Es necesario introducirla en vista de los resultados?
- 6) Hay una gran diferencia en la lectura de los artículos entre los empleados de oficinas y los de producción. Los primeros tienen un porcentaje de lectura del 88% frente al 52% de los segundos. Además, en los espacios habilitados para dar su opinión, los operarios han solicitado más información sobre el proceso productivo y su trabajo, ¿Podría residir el problema en que no se sienten representados en los artículos? ¿Qué temáticas y contenidos se podrían tratar en ellos para solucionar este problema?

3. Marco teórico

3.1. La comunicación

La palabra “comunicación” tiene sus orígenes en el latín, “comunicatio”, del término “comunico”, en castellano “poner algo en común” “hacerlo común”. En un primer momento se hablaba de comunicación como un proceso unidireccional, pero con el avance de la sociedad, internet y las nuevas formas de comunicación este proceso se ha convertido multidireccional. Con comunicación multidireccional se quiere decir una interacción entre todos los agentes que forman parte de la comunicación (Villamayor, 2014)

3.2. La comunicación corporativa y comunicación interna

Es aquella que la define como “La comunicación corporativa es la creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda actividad de gestión informativa interna y externa que diariamente se produce en una empresa o institución, tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social y que se transmite a través de los medios de comunicación” (Martín,1995).

En el presente trabajo se pretenden abordar las diferencias en la comunicación de los empleados de producción y los de oficinas en una empresa del sector automovilístico. Por lo tanto, nos vamos a centrar en la comunicación interna.

La comunicación interna es aquella “dirigida al cliente interno o trabajador de una empresa o institución. Se trata de una herramienta clave que consigue dar una respuesta innovadora a los numerosos cambios que debe asumir la empresa en su día a día, además de aportar un valor añadido que le reporta beneficios económicos” (Villamayor, 2014)

Si se hace un repaso sobre la evolución de la comunicación interna y sus funciones dentro de la empresa se puede observar que existe desde que las empresas iniciaron su actividad. Podríamos pensar, incluso, que es la actividad empresarial más antigua (Carretón, 2009). Este tipo de comunicación no es para nada algo novedoso entonces, lo que sí lo es, es la concepción de su importancia que se está creando en los últimos tiempos dentro de las organizaciones (Cuenca, 2018) y Matilla (2008).

Fue pasados los años 30 del siglo anterior, cuando se comenzó a dar importancia verdaderamente a esta actividad. Fue gracias sobre todo a la expansión de teorías humanas que llevaron a los trabajadores a pensar en su manera de relacionarse y cómo coordinar esas relaciones en la empresa (Del Pozo, 2000).

De los años 70 en adelante se empieza a considerar la comunicación interna como una disciplina a estudiar y trabajar, (Del Pozo, 1997). A día de hoy es considerada una herramienta indispensable en la organización de las empresas. Esta visión se aleja de algo jerarquizado donde solo la Dirección aporta su punto de vista, sino que se emplea para que los empleados de una organización compartan una visión, (Elías y Mascaray, 2003).

Para las empresas resulta de vital importancia consolidar su imagen como marca, algo para lo que el empleado es igual de importante. Los trabajadores pueden ser una herramienta de comunicación externa, es por esto que es crucial que entiendan la misión, visión y valores de la marca y que estén contentos con su lugar de trabajo para que puedan hablar de manera positiva fuera de la empresa. Es aquí donde entra la motivación y movilización, quienes dependen estrechamente con el tipo de relación que tiene el trabajador con la empresa: Rechazo, expectación, aceptación o pasión, es en la última donde se logra que el empleado se movilice por la empresa (Kelly, 1978).

3.3. Comunicación corporativa en la gestión estratégica de las empresas del sector de automoción españolas

Un estudio sobre la aplicación de la comunicación corporativa en la gestión de las estrategias en empresas españolas pertenecientes al sector de automoción se llevó a cabo en el año 2010. Dicho estudio se hizo para comprobar si la aplicación de estas actividades y prácticas comunicativas derivan en mejoras en la obtención de sus objetivos competitivos y mejoras en aspectos controlados por el departamento Recursos Humanos (Martos & Pons, 2010).

Se ha seleccionado este estudio porque ofrece una visión muy concreta del tema, es de los pocos estudios que existen actualmente sobre comunicación corporativa enfocada a la comunicación interna principalmente, además de por su proximidad geográfica al tratar de empresas que operan en España. Se ha hecho un breve resumen de los contenidos más significativos de la investigación para que sirvan de contexto al presente estudio por las similitudes que ambos guardan.

El sector de automoción en España, a pesar de ser un sector antiguo en el país, ha mantenido su posición de liderazgo en el tiempo y ha sabido adaptarse a las nuevas innovaciones (Martos & Pons, 2010). Las características de este tipo de empresas permiten reflejar muy bien las mejoras que se pueden producir en su gestión de estrategias si se crea una buena cultura corporativa entre sus empleados (Martos & Pons, 2010).

Para llevar a cabo este estudio Martos y Pons (2010) establecieron cuatro hipótesis principales y, posteriormente, elaboraron sus correspondientes conclusiones:

1.- “El tamaño de la empresa y el origen del capital explican de una forma importante la disposición de una cultura corporativa declarada”.

Los datos recogidos mostraron que un 33% de empresas españolas no tienen declaración de cultura corporativa. Esto demostró que la implantación del concepto de cultura corporativa es superior en las empresas de automoción multinacionales.

2.- “Las empresas que disponen de una declaración formal de cultura corporativa la utilizan como referencia para la definición de sus objetivos y estrategias a corto y medio plazo”.

En este caso, los resultados mostraron que las empresas de automoción con cultura corporativa incumplen de cierto modo la disponibilidad de objetivos de carácter más social.

3.- “Las empresas con cultura corporativa disponen de sistemas de participación, trabajo en equipo y reconocimiento estable de las personas/equipos relacionados con la mejora continua”.

La mayoría de las empresas tenía grupos especializados en mejora continua, pero un porcentaje muy reducido tenía una herramienta o plan de reconocimiento económico, de hecho, algunas empresas de ese pequeño porcentaje reconocían sólo aquellos avances o mejoras más relevantes.

4.- “Las empresas con declaración formal de cultura corporativa-misión, visión, valores-establecen relaciones y acuerdos de colaboración con su entorno social”.

Solo un 24% de las empresas cuenta con RSC, además, la gran mayoría tampoco tiene programas para trabajar y colaborar con otras organizaciones o asociaciones del entorno social en el que opera. La participación de los empleados resultó también ser insignificante, prácticamente no existe. Esto se debe principalmente a que los empleados no sienten compromiso ni pertenencia a la empresa.

3.4. Propuesta de auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial

Se ha seleccionado esta propuesta de auditoría al realizarse en esta una investigación exhaustiva de la situación de la comunicación interna en una empresa del sector de automoción en España. Una vez analizadas las debilidades se han propuesto una serie de actividades y mejoras para contribuir al éxito de la comunicación interna de esta empresa.

Antes de comenzar a exponer los puntos clave del estudio veo conveniente definir qué es una auditoría de comunicación: “Auditoría de Comunicación es la realización de un estudio y análisis que verifique los recursos y técnicas comunicativas de una organización y la percepción de dichos esfuerzos por su público objetivo. Ayuda a desarrollar políticas de comunicación óptimas y rentables y a corregir los posibles fallos comunicativos de la entidad, con el fin de definir la cultura organizacional y establecer la identidad corporativa que se pretende comunicar”.

Con este análisis se estudian las debilidades, amenazas fortalezas y oportunidades de la empresa en términos de comunicación. Además, se revisan los procesos comunicativos entre los empleados de la entidad que influyen de manera inminente en su motivación (Villamayor, 2014).

Villamayor (2014) estableció una serie de objetivos para esta propuesta de auditoría de comunicación interna:

- 1) “Potenciar y fortalecer los flujos de comunicación en la empresa en cada uno de sus tipos (ascendente, descendente, horizontal y transversal)”.
- 2) “Identificar y segmentar el público objetivo de la empresa”.
- 3) “Diagnosticar las necesidades de información que tienen lugar en cada uno de los niveles de la empresa”.
- 4) “Crear un plan de comunicación que contenga una serie de propuestas de mejora que logren la identificación y fomente el compromiso de los empleados con la empresa”.

Del mismo modo que ha sucedido con la presente investigación, esta propuesta de auditoría interna para una empresa del sector de automoción se hizo por el desigual acceso y exposición de sus empleados a la comunicación de la empresa.

El sector de la automoción tiene una característica muy importante a la hora de evaluar estas diferencias, y es que los niveles que clasifican a los empleados son muy distintos unos de otros: empleados de oficina, operarios de cadena, personal de producción y mantenimiento entre otros ejemplos (Villamayor, 2014).

Villamayor (2014) ha realizado la investigación a través de una encuesta a los empleados sobre la comunicación de la empresa, una entrevista en profundidad a empleados de la industria de automoción y un focus group entre diferentes miembros de la industria la autora propuso una serie de mejoras:

- En la comunicación descendiente: Hacer la revista interna más visual y fijar su periodicidad en 15-30 días, crear una aplicación interna donde todos los empleados puedan informarse y comunicarse entre sí, ubicar la señalética de la empresa en las zonas de paso de trabajadores y establecer un calendario de reuniones formales e informales.
- En la comunicación ascendente: Crear los “Desayunos con la Dirección” para que los operarios se comuniquen con la Dirección, el “Buzón de preguntas a la Dirección” para los empleados que no puedan asistir a los desayunos y un plan de reconocimientos que sirva para motivar a los empleados a proponer mejoras.
- En la comunicación horizontal: Aumentar la frecuencia en la que la Dirección se comunica, pues una de sus grandes debilidades ha resultado ser la gran difusión de rumores.

3.5. Estudio sobre la gestión de la comunicación en la industria valenciana tradicional

Un estudio sobre la gestión de la comunicación en un conjunto de empresas tradicionales industriales en la Comunidad Valenciana ha sido seleccionado porque, a pesar de no pertenecer al sector de automoción, aporta unos datos y una visión que pueden ser relevantes para el presente estudio.

Para Arráez, Osuna y Peris (2014) el objetivo es demostrar que existe cierto desfase en la comunicación de estas industrias en comparación con el avance que presentan otras industrias similares en España. Para ello desarrollaron siete entrevistas en el primer trabajo de campo, veintiocho en el segundo y dos focus group en el tercero, siempre a través de una metodología cualitativa.

Los resultados de su estudio muestran datos sobre los servicios que las empresas contratan en términos de comunicación, las herramientas de las que hacen uso, estrategias creadas y recursos adjudicados a esa actividad. La mayoría de las empresas entrevistadas contratan empresas y servicios de comunicación externos a la empresa, aunque su objetivo es siempre lograr la autosuficiencia, sobre todo en planificación de los medios de comunicación, publicidad y los aspectos relacionados con la prensa. Estos servicios, según el registro de datos que realizaron, están relacionados con el diseño gráfico, producción de imágenes e impresión. Muchos de los entrevistados contrataban agencias de comunicación, seguido de agencias de medios, agencias de comunicación, y con menos frecuencia, consultoras de marketing y comunicación. Eligieron a estos profesionales en función de su experiencia y buenas referencias en el sector, sus trabajos se remuneran por trabajo realizado o por tarifa impuesta por el profesional con la periodicidad previamente pactada. Dentro de la empresa, en la mayoría de las empresas que se analizaron, es la dirección o los puestos más elevados quienes se encargan de la comunicación y su seguimiento. Cuando los investigadores preguntaron por la elaboración y distribución del *briefing* la mayoría reconoció no disponer de uno y un gran porcentaje necesitó una aclaración del término.

Las empresas externas contratadas a menudo se encargaban de la creatividad, con una frecuencia intermedia del desarrollo del plan de comunicación y su implantación y el plan de menos, y con menor frecuencia de las investigaciones, consecución de objetivos y desarrollo de estrategias.

Las herramientas más empleadas en materia de comunicación resultaron las auditorías, el plan de comunicación y el manual de identidad corporativa de la marca. Comenzando con las auditorías, la gran mayoría de los entrevistados afirmó no haber realizado nunca una, aunque sí reuniones y estudios para la toma de decisiones de comunicación. Una cosa similar sucede con el plan de comunicación pues un gran porcentaje carece de este por

escrito, pero hay organizadas una serie de actividades, normalmente ferias, lanzamientos y organización del presupuesto. Un poco menos de la mitad de los entrevistados dijeron tener un manual de identidad corporativa, la otra mitad reconoció hacer las cosas a “ojo”. De las empresas que lo poseen, la mayoría dicen que solo está en manos de las personas que se encargan de la comunicación, en una de las empresas tan solo es conocido por la imprenta.

La planificación de medios de estas empresas se organizaba de la siguiente manera: con frecuencia prensa, revistas, internet, publicidad, ferias, congresos, promociones y marketing directo, patrocinio en menor medida y con poca frecuencia radio, cine, teléfono y relaciones públicas.

Llama la atención, que la mayoría de estas empresas consideran que su imagen de marca y su identidad de marca van en línea, pero dos de ellas consideran que su imagen es incluso mejor de la que realmente tiene la empresa. El resto afirma que la parte más complicada no es obtener una buena imagen, sino mantenerla.

En materia de comunicación interna, los entrevistados respondieron que en su mayoría se encarga recursos humanos de todos los aspectos relacionados con la comunicación interna, en algunos casos las empresas externas a la empresa que se contratan. La comunicación interna utiliza como herramientas los tableros, las reuniones, sesiones donde se informa al personal, entrevistas, correos y circulares, en menor medida los buzones de sugerencias, el boletín, vídeos de la empresa y convenciones. Se hace un uso mucho más reducido de la revista, los manuales de bienvenida, la intranet y los eventos de puertas abiertas.

4. Resultados

Tras la realización de las dos encuestas y el posterior *focus group* se han analizado los resultados obtenidos. En este apartado se han mostrado solo aquellos que, por los datos que aportan al presente estudio, se consideran más relevantes. En el apartado denominado “Anexos” se podrán observar todas las preguntas y respuestas de ambas encuestas.

Para una mejor organización de los resultados estos se han dividido en tres bloques: Resultados de encuestas de empleados de oficinas, resultados de encuestas de empleados de producción y resultados del *focus group*. Además, se han creado subapartados que permiten una mejor distribución de la información obtenida. Tan solo se ha creído oportuno incorporar una gráfica representativa perteneciente a cada encuesta por la interesante distribución que tienen las encuestas en esta gráfica.

4.1. Encuestas empleados de oficinas

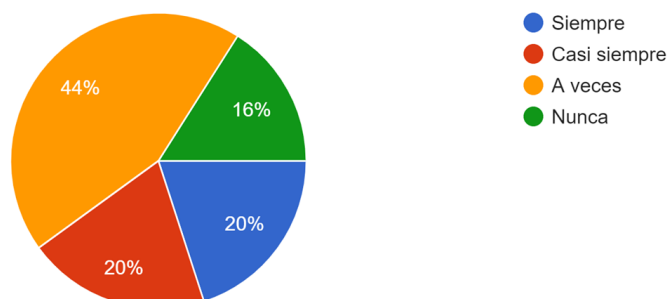
Comunicación de planta y su trabajo diario

Más de la mitad de los empleados de oficinas encuestados, un total de 64%, considera que la comunicación de la planta afecta a su trabajo diario. Los resultados sobre el nivel de información de los empleados son muy positivos, pues tan solo un 12% considera que no está informado de lo que le concierne en la empresa.

Además de conocer la relación de los empleados de oficinas con la comunicación, se ha querido averiguar cuáles son sus comunicaciones de preferencia. Los concursos y la newsletter son sin duda los contenidos mejor valorados y recordados por los empleados de oficinas, 32 personas, el 64% de los encuestados. Seguido de los comunicados oficiales, elegidos por 15 personas, el 60% de los encuestados. Ligeramente menos votados aparecen los contenidos sobre información de la planta con un 44% de los participantes, y los eventos, con 12 votos.

¿Considera que la comunicación con la empresa es bidireccional?

25 respuestas



Esta gráfica muestra una información muy relevante, y es que, las respuestas con opciones “nunca”, “siempre” y “casi siempre”, se encuentran dispuestas de manera muy repartida. El 44% de los encuestados considera que solo a veces la comunicación es bidireccional, un porcentaje superior en comparación con las otras opciones.

Actividades de comunicación y preferencias

A la pregunta “¿Está al tanto de las actividades organizadas por el departamento?” casi un 84% de los encuestados respondió que sí considera que están informados. Además, el 92% reconoce que participa en ellas.

Los concursos son sin duda la actividad preferida de los empleados, pues 10 empleados han indicado que es la actividad más interesante para ellos. Otro grupo con un grueso similar ha elegido los eventos. Aparecen también las newsletter, con 5 votos, y la información sobre la planta seleccionada ha sido seleccionada por 2 personas. Por último, cabe destacar que 2 personas han respondido en blanco o con un “sí”.

Además, se preguntó sobre aquellas que no gustan tanto a los trabajadores, un dato muy positivo es que, para más de la mitad de la muestra, 15 personas, ninguna comunicación no es importante o relevante. Es importante destacar en esta sección que 3 encuestados consideran que los artículos no son relevantes. Además, 1 persona ha respondido que las auditorías son la actividad menos interesante y otro encuestado ha elegido la información sociolaboral como contenido poco interesante para su persona.

Con el fin de habilitar un espacio para dar su opinión se preguntó sobre nuevas actividades a implementar por el departamento, pero 10 personas no propusieron alternativas y el resto de las opciones, con una participación muy baja, oscilaban entre más visitas a planta y actividades relacionadas con el feedback.

Las herramientas de comunicación

- **La línea 900:** Se preguntó a los empleados encuestados sobre el conocimiento de la línea 900, una línea a la que los trabajadores pueden llamar para obtener información actualizada sobre paros productivos, festivos y rutas de autobuses y huelgas de transporte de la empresa. Como era de esperar por la popularidad de la

- línea y su antigüedad en la empresa, el 84% de los encuestados la conoce, pero sorprende saber que un 84% de ellos no la emplea para informarse.
- **Newsletter semanal:** Todos los empleados de oficinas han respondido que reciben la newsletter semanal, pero un 12% de ellos no la lee. Para conocer sus preferencias se preguntó sobre la temática más interesante para ellos. 16 personas han respondido que no quieren nuevos temas, 5 personas solicitan más información sobre el sector, el grupo y los modelos que se van a lanzar. Hay un grupo de 4 personas que considera oportuno dar más espacio en los artículos a los méritos y logros del personal. Tan solo 1 persona ha solicitado más contenido sobre salud mental.
 - **Pantallas televisivas:** Otro de los dispositivos de comunicación empleados son las pantallas televisivas. Estas se encuentran dispuestas en el hall de recepción y los pasillos de entrada a la planta productiva. Son elementos a los que la mayoría de los empleados tienen acceso, por eso se ha considerado relevante conocer el porcentaje de personas que han reparado en su presencia, un 96% del total de la muestra. Para saber qué contenidos se recuerdan mejor se consultó con los encuestados: 7 personas prefirieron no responder, los vídeos recibieron 6 votos, la información sobre la empresa 5, los riesgos laborales 4, Dare Forward 3 y las comunicaciones del Día de la Mujer, 2 votos. También se quiso saber si desean otro tipo de información en las pantallas, pero 21 personas no han aportado ideas sobre nuevas comunicaciones para pantallas, 1 persona considera que se podría informar más sobre los cambios importantes de la empresa y otra sobre las visitas de grandes personalidades. Hay 2 personas que sugieren más información sobre las plazas vacantes, 2 personas han propuesto aumentar las comunicaciones sobre huelgas y paros productivos.
 - **Introducción de una nueva herramienta de comunicación común:** Una posible mejora de la comunicación de la empresa puede venir de la mano de la creación de una herramienta común para los trabajadores. En la encuesta se han pedido sugerencias, y un total de 14 personas prefiere no aportar información ni sugerencias a esta pregunta, pero 8 personas sugieren la creación de una aplicación interna para la comunicación de la planta. 2 personas sugieren encuestas de opinión con una frecuencia más elevada y tan solo 1 persona sugiere correo corporativo para todos.

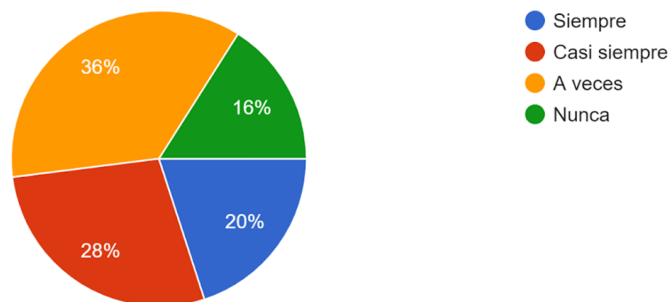
4.2. Encuestas empleados producción

Comunicación de planta y su trabajo diario

Más de la mitad de los empleados de producción encuestados, un total de 64%, considera que la comunicación de la planta afecta a su trabajo diario. Los resultados sobre el nivel de información de los empleados están muy nivelados, pues un 60% considera que está informado de lo que le concierne frente a un 40% que afirma que no.

Del mismo modo que se quiso conocer las preferencias de los empleados de oficinas, se ha preguntado a los empleados de producción por sus actividades preferidas en el departamento. Los concursos son sin duda los contenidos mejor valorados y recordados por los empleados de producción, 32 personas, el 64% de los encuestados. Seguido de estos los comunicados oficiales, elegidos por 25 personas, el 50% de los encuestados, y la newsletter, seleccionada por 20 personas, el 40% de la muestra de producción. Ligeramente menos votados aparecen los contenidos sobre información de la planta con un 38% de los participantes, y los eventos se sitúan en el último lugar con un 26% de votos.

¿Considera que la comunicación con la empresa es bidireccional?
50 respuestas



Esta gráfica muestra una información muy relevante, y es que las respuestas se encuentran dispuestas de manera muy repartida. Son las opciones más extremas “nunca” y “siempre” las que son ligeramente menos seleccionadas por la muestra. El 36% de los encuestados considera que solo a veces la comunicación es bidireccional, un 28% considera que casi siempre lo es, un 20% cree que siempre y el 16% de los empleados de producción encuestados considera que nunca lo es.

Actividades de comunicación y preferencias

A la pregunta “¿Está al tanto de las actividades organizadas por el departamento?” casi un 70% de los encuestados considera que está al tanto de las actividades organizadas por el Departamento de Comunicación de La Planta de Figueruelas. Las respuestas de los encuestados sobre su participación en las actividades organizadas por la Comunicación de la encuesta revelan datos muy nivelados: Un 60% disfruta participando y un 40% prefiere no hacerlo.

Los concursos son sin duda la actividad preferida de los empleados, pues 30 empleados de 50 han indicado que es la actividad más interesante para ellos. Otro grupo más reducido considera que todas son interesantes. Aparecen también los audiovisuales, artículos y comunicados de planta con una representación mínima. Por último, cabe destacar que 5 personas han respondido en blanco o con un “no”.

Un dato muy positivo es que para casi la mitad de la muestra, 22 personas, ninguna comunicación no es importante o relevante. Es importante destacar en esta sección que 6 encuestados consideran que los artículos no son relevantes al no sentirse identificados o representados en ellos. Además, 5 personas han afirmado que las charlas son la actividad menos interesante al ser totalmente incompatibles con sus horarios. Ha habido un total de 10 personas que no han aportado una respuesta útil a esta pregunta al responder “no” o “no lo sé”.

De nuevo, para escuchar sus sugerencias se preguntó por ideas de nuevos contenidos y actividades, pero la mayoría de los encuestados no propone más actividades, 32 personas en total. 7 personas plantean la posibilidad de impartir charlas adaptadas a los turnos y temática de producción y otras siete realizar más visitas a la planta productiva para las familias y amigos. Un número muy reducido habla de aumentar las comunicaciones de vacantes, concursos y redes sociales del grupo, algo que por el momento está fuera del alcance del departamento.

Las herramientas de comunicación

- **La línea 900:** Se preguntó a los empleados encuestados sobre el conocimiento de la línea 900, una línea a la que los trabajadores pueden llamar para obtener información actualizada sobre paros productivos, festivos y rutas de autobuses y

huelgas de transporte de la empresa. Como era de esperar por la popularidad de la línea y su antigüedad en la empresa, el 92% de los encuestados la conoce, y el 70% hace uso de ella.

- **Newsletter semanal:** Como se ha comentado en este estudio, los empleados de producción no tienen correo corporativo en su mayoría, por lo que solo aquellos con correo corporativo reciben la newsletter. De aquellos empleados que sí tienen un correo corporativo, poco más de la mitad, un 52%, lee estos artículos. Con el fin de conocer las preferencias y necesidades comunicativas de los empleados de producción se ha consultado la necesidad de incluir nuevos temas en los artículos. La mayoría de personas han respondido que no quieren nuevos temas, pero 12 personas solicitan más información sobre el sector, el grupo y los modelos que se producen.
- **Pantallas televisivas:** Otro de los dispositivos de comunicación empleados son las pantallas televisivas. Estas se encuentran dispuestas en el hall de recepción y los pasillos de entrada a la planta productiva. Son elementos a los que la mayoría de los empleados de producción tiene acceso, por eso se ha considerado relevante conocer el porcentaje de personas que han reparado en su presencia, un 88% del total de la muestra.

Para saber qué contenidos se recuerdan mejor se consultó con los encuestados. Parece ser que las comunicaciones sobre concursos en las pantallas son de nuevo la comunicación más recordada por los empleados. 15 reconocen no recordar las informaciones dispuestas en las televisiones, 11 hacen referencia a los diferentes vídeos sobre la planta y sus actividades, 9 personas recuerdan bien la comunicación en pantallas del Día de la Mujer y 5 los puestos de empleo disponibles. Un pequeño grupo conformado por 3 personas admite recordar los comunicados sobre Dare Forward, 3 sobre las charlas y tan solo 2 personas aspectos sobre seguridad.

Prácticamente la mitad de los encuestados no proponen otra información para las pantallas, 12 plantean la opción de introducir más comunicados sobre las rutas de autobuses, 8 sobre aspectos relacionados con la producción, 6 más concursos y 4 más comunicados sobre las vacantes. Para 1 persona está bien como está actualmente, y para 4 hay que introducir nuevos comunicados pero no indican cuáles.

- **Introducción de una nueva herramienta de comunicación común:** Con el fin de escuchar las propuestas de los empleados y encontrar una posible herramienta que mejore la comunicación en la planta se ha introducido la pregunta” ¿Introducirías una nueva herramienta de comunicación para todos los empleados de la planta?”. Los empleados no se han mostrado muy participativos, al registrarse 21 respuestas que no proponen nada. Existe un grupo de 6 personas que afirma la necesidad de introducir una herramienta común, pero no propone nada. Por otro lado, 8 personas sugieren la posibilidad de introducir el correo corporativo en todas las áreas de trabajo, en todos los empleados. Otras 8 personas proponen crear una aplicación interna para comunicarse entre todos los empleados de la planta, tres proponen crear un grupo de WhatsApp y otras 3 proponen un instrumento similar a Teams, usado por los empleados de oficinas. Tan solo una persona propone crear un buzón de mensajes y otra introducir pantallas en las áreas de descanso de las áreas productivas.

4.3. Focus group

En base a los resultados previamente analizados se ha creído conveniente llevar a cabo un *focus group* para indagar sobre las preferencias de comunicación de los empleados, revisar las carencias y estudiar las posibles recomendaciones que se han sugerido a lo largo de ambas encuestas.

Durante dos sesiones de aproximadamente cuarenta minutos se han expuesto de manera resumida los resultados obtenidos en las encuestas de empleados de oficina y de producción. Una vez conocidos los resultados por las tres integrantes actuales del departamento, se han puesto seis cuestiones sobre la mesa sobre las que se ha interactuado y debatido hasta lograr una idea o solución.

Comenzando con la idea de comunicación bidireccional en la empresa, los resultados mostraron que una gran mayoría de los empleados consideran que solo a veces existe tal comunicación. Se ha comentado cómo se fomenta desde el departamento la posibilidad de comunicar bidireccionalmente en la empresa y se ha llegado a dos ideas importantes. Por un lado, cada trimestre se realizan reuniones de estado de negocio. En estas reuniones los supervisores y jefes de línea tienen la oportunidad de comunicarse de manera directa y personal con el director de la planta, José Luis Alonso Mosquera. Este tipo de reuniones

favorecen un clima de diálogo y conversación entre los empleados y el director, pero es cierto que se ha observado que muy pocas personas aprovechan este espacio para depositar sus dudas, sugerencias e inquietudes. Tras una reflexión de este hecho, se ha propuesto desde el departamento la creación de una pregunta inicial para cada miembro que permita romper con ese posible temor a hablar y, a partir de ese momento, sea más sencillo dialogar.

Por otro lado, otra idea muy importante que se ha debatido en las sesiones en las cuales se ha llevado a cabo este focus group, son las reuniones diagonales. A este tipo de reuniones asisten un total de diez o doce personas, operarios y empleados de oficina, a los que se les da la oportunidad también de hablar directamente con el director de la planta, José Luis Alonso. Este tipo de reuniones distan de aquellas en las que los trabajadores acuden para escuchar las palabras del jefe, pues su principal objetivo es escuchar con la mente abierta a los trabajadores y permitir la resolución de sus preguntas desde el inicio de la reunión. Puede que muchos empleados desconozcan estos encuentros o incluso se quejen de la asistencia tan reducida que se permite, pero se ha de tener en cuenta que la planta de Figueruelas tiene más de cinco mil empleados y sería utópico reunirse de manera directa con todos ellos.

Otra cuestión que se ha tratado durante estas dos sesiones es el éxito de los concursos entre los trabajadores de toda la planta, pues la gran mayoría de los encuestados eligen los concursos como una de sus herramientas de preferencia y solicitan que se hagan con más frecuencia. Atendiendo las peticiones y opiniones registradas, el departamento ha creído conveniente recordar que hasta hace dos años los concursos no existían como una herramienta de comunicación como tal, sino que eran actividades que se realizaban de forma muy eventual. En la actualidad, se intenta organizar concursos por temática establecida en el Plan de Comunicación de la planta, con una media de un concurso cada dos meses. Dado su éxito se ha estudiado la posibilidad de aumentar el número de concursos organizados por el departamento, pero se ha llegado a la conclusión de que en este momento es algo imposible. El departamento carece de los recursos suficientes para desarrollarlos, además, el presupuesto es muy ajustado, pues no existe un respaldo económico que garantice la continuidad de estos concursos en caso de verse aumentada su frecuencia.

Durante el análisis de los resultados llamó la atención ver que una de las nuevas herramientas a introducir sugeridas por los empleados es la creación de un correo corporativo para todos los empleados. Con la intención de atender estas peticiones, el departamento dialogó sobre su implementación y, tras conversar sobre el tema con las compañeras del departamento se conoció que, a nivel central, se está trabajando actualmente en esta opción. No es algo que dependa directamente de la planta de Figueruelas, sino que es la organización central del grupo quien se está encargando de su gestión. Se comenzó a trabajar en este proyecto hace seis meses y está prevista su puesta en marcha para mediados del año que viene. En estos momentos, algunos empleados de producción, sólo aquellos cuyo trabajo lo requiere, poseen correo corporativo. La idea de este proyecto es proporcionarlo a todos los empleados indistintamente de su puesto de trabajo, uno de los ajustes que se están realizando ahora es cómo conseguir que accedan desde sus propios dispositivos, ya que la organización no dotará de ordenadores a sus empleados que no lo necesitan en su labor diaria.

En relación a lo que se ha comentado previamente, otra de las herramientas que se han sugerido es la creación de una aplicación interna a la que puedan acceder todos los empleados de la planta independientemente de su puesto. Es relevante saber que en la sesión en la que se trató este aspecto se dio a conocer por parte de la responsable del departamento la existencia de un programa piloto para la creación de una aplicación interna de sugerencias. En estos momentos la planta de Zaragoza ha sido propuesta como planta piloto, al ser la responsable del departamento quien impulsó esta idea. Por el momento, existe un buzón de sugerencias al que los empleados pueden acceder desde los dispositivos de sus superiores, este método está obsoleto. La idea con la nueva aplicación es conseguir que todos los empleados puedan acceder desde sus dispositivos personales y, al igual que el correo corporativo, su puesta en marcha está programada para mediados del siguiente año.

Dado el desconocimiento que yo como estudiante del departamento tenía respecto a la existencia de estos dos proyectos, creí considerable plantear en nuestras sesiones la pregunta de qué herramientas comunicativas implementaría el propio departamento. Dados los recursos actuales y el presupuesto que todo proyecto requiere, se ha establecido la imposibilidad actual de abarcar más proyectos de implementación de nuevas mejoras. Con los medios actuales del departamento se va a intentar siempre mejorar las

comunicaciones y herramientas ya existentes, en favor siempre de la buena comunicación para la empresa.

El último tema que se trató en estas sesiones fue el relativo a la opinión que tienen los empleados de producción sobre la temática de los artículos semanales. Según los resultados obtenidos, consideran que no obtienen la representación necesaria en estos, ni tampoco su trabajo en las áreas productivas es mostrado al resto de la fábrica. Se abrió el debate sobre si estas cuestiones son ciertas y, en caso de serlo, cómo podría mejorarse esta situación. Es importante primero de todo destacar, que sólo aquellos empleados de producción que tienen correo corporativo reciben los artículos semanales. El resto de empleados que lo solicitan, pueden proporcionar a la empresa su correo personal para hacerles llegar comunicados sobre huelgas de transporte, concursos, paros productivos e informaciones sobre el convenio, pero nunca reciben la newsletter. Una vez aclarado esto se indica a continuación lo establecido por el departamento en referencia a esta cuestión. En línea con el plan de comunicación, se trata siempre que los artículos hablen de cuestiones como productos de la empresa, sus instalaciones, mejoras en la producción y otros aspectos relacionados con el proceso productivo. Se ha aclarado, de hecho, que se hace con la intención de acercar la realidad productiva de la empresa a aquellos empleados que por su puesto de trabajo apenas tienen contacto directo con la producción. En respuesta a esta petición el departamento solo puede garantizar la continuidad de este tipo de contenidos, pero no incrementar el número de artículos porque no se considera necesario.

5. Conclusiones

Al inicio de esta investigación se definieron los objetivos para realizar el presente estudio. Tomando estos como guía, se ha conducido una investigación a través de una metodología mixta que ha proporcionado resultados muy valiosos y completos para la investigación.

En la introducción, se estableció que uno de los objetivos principales de la investigación es conocer las diferencias de comunicación y recepción de las comunicaciones de ambos tipos de trabajadores. Por otro lado, se fijó como objetivo conocer cuáles son las actividades de comunicación de preferencia entre la plantilla y estudiar el conocimiento

y uso de las herramientas de comunicación que utiliza la empresa. Por último, se planteó la fijación de un espacio en blanco en las encuestas para que los empleados dejen sus propuestas sobre la creación de una nueva herramienta de comunicación. Recordados los objetivos se van a presentar a continuación las conclusiones agrupadas bajo dichos objetivos:

Diferencias en la comunicación e información de los empleados

Los resultados han mostrado similitudes y diferencias en las preguntas realizadas para alcanzar este objetivo. Por un lado, ambos grupos encuestados presentan el mismo resultado en cuanto a su percepción sobre cómo afecta la comunicación a su trabajo diario, un 64% considera que sí afecta. La principal diferencia se encuentra en que el 84% de los empleados de oficina sí cree que está bien informado, frente al 60% de producción. Esta información refleja una clara diferencia en la concepción que tienen los empleados de producción sobre su nivel de información sobre los aspectos relevantes que le afectan. Consideran que están poco informados. Esto puede deberse a la distancia de su puesto de trabajo al lugar donde se emiten las comunicaciones, falta de escucha y comunicación con sus superiores directos u otros aspectos difíciles de estimar. Para solucionar este problema se podrían hacer más reuniones de equipo en las que el personal tiene un momento para comunicar todo lo que necesite y sentirse escuchado e informado por sus jefes.

Desde el departamento se ha intentado siempre hacer llegar las comunicaciones de la planta a todo el personal, indistintamente de su puesto de trabajo. Los porcentajes sobre el conocimiento de las actividades de comunicación y su participación en ellas son superiores en los empleados de oficinas respecto a los registrados en producción. La principal diferencia recae en la participación, pues los empleados de oficinas se han mostrado mucho más participativos. En vista de estos resultados se podría pensar que existen una serie de factores que determinan esta situación: Los turnos de trabajo, las exigencias de la cadena, en el caso de los operarios que trabajan en ella, y en general, una falta de motivación con la empresa por parte del personal de producción.

Actividades de comunicación de preferencia entre la plantilla

En ambas encuestas se crearon varias preguntas para conocer sus preferencias. A nivel global, los concursos son las actividades del departamento mejor valoradas. El porcentaje de votos es altísimo y refleja que ambos tipos de empleados disfrutaban participando en estas actividades en las que es la empresa la que se encarga de premiar a sus trabajadores a cambio de divertidos juegos y acertijos. El sentimiento de recompensa parece motivar y movilizar mucho a los trabajadores y es sin duda la actividad mejor acogida. De hecho, se ha solicitado que se aumente el número de concursos por lo que se estudió dicha posibilidad durante las sesiones del *focus group*. Los recursos tanto físicos como económicos impiden en estos momentos cumplir esta petición pero conviene reflexionar, dado el triunfo de los concursos, si tal vez se debería reducir el presupuesto y el trabajo en aquellas actividades peor valoradas para destinarlo a la actividad estrella.

Un resultado sorprendente fue la coincidencia en ambos grupos en que la mayoría de personas respondieron que ninguna actividad no es interesante. Además, en ambas encuestas los artículos fueron propuestos como menos interesantes. Según sus comentarios se podría determinar que tal vez hace falta un cambio en la extensión, temática o formato. Respecto a la segunda se sugirieron más artículos sobre producción, la planta y los méritos de sus empleados. Los resultados del focus group revelan que el departamento no va a realizar ningún cambio en los artículos, al considerar que ya cubren estos temas. Se puede concluir que la empresa y los empleados tienen una visión opuesta en este sentido y es un problema complicado de resolver. Se podría llevar a cabo una pequeña reunión del departamento junto a los trabajadores, una representación del conjunto, para llegar a un acuerdo.

Uso de las herramientas de comunicación que utiliza la empresa

Los resultados obtenidos sobre la herramienta llamada “línea 900” dejan clara una cosa: Es la herramienta más antigua y conocida de la planta. En estos momentos los empleados de producción experimentan un porcentaje de uso inferior al de oficinas. Esto puede deberse a preferencias individuales por el correo electrónico personal, más fácil de acceder, la dificultad de recordar o buscar el número completo perteneciente a esa línea o simplemente cambios en las tendencias del personal que ha experimentado más la muestra

de producción. Es una herramienta utilizada al fin y al cabo por muchos empleados, por lo que conviene mantenerla. Otra opción para facilitar su acceso es obtener un número más simple o fácil de recordar, ya que el actual es demasiado extenso.

Los datos referentes a la utilización o consulta de la newsletter semanal muestran la mayor de las diferencias. La gran mayoría del personal de oficinas la recibe y lee, pero en producción un porcentaje muy reducido la recibe, sólo aquellos con correo corporativo, y la mitad de ellos la lee. Ya se han comentado antes en el apartado superior las posibles causas de esta diferencia. A nivel personal, una posible solución, sobre todo a nivel recepción, es consultar con todos los empleados que no tienen correo corporativo si quieren recibirla, crear una lista de difusión con ellos y hacerla llegar cada semana. Respecto al cambio en los contenidos y la motivación para un índice de lectura mayor, se ha comprobado tras las sesiones del focus group que el departamento no tiene previsto realizar cambios en la temática ni en la cantidad.

Las pantallas han registrado buenos porcentajes de conocimiento por parte de los empleados de ambos grupos. Los datos más relevantes sobre estas herramientas son los relativos al tipo de información que solicitan los empleados: Información sobre el servicio de transporte de la empresa y datos de producción aquellos empleados que se dedican a la producción. La mayoría de los empleados de oficinas no solicitan nuevas informaciones ni temas. El mayor descontento con los temas actuales por parte del personal de producción puede derivar de una información dispuesta en pantallas poco relacionada con su trabajo, tal vez sería interesante estudiar la posibilidad de introducir más a menudo estos temas en pantallas o diferenciar la información en las pantallas más próximas a oficinas de aquellas próximas a la planta productiva. El problema de esta segunda alternativa es que haciendo esto el propio Departamento de Comunicación estaría creando una diferencia comunicativa entre ambos tipos de empleados.

Propuestas sobre la creación de una nueva herramienta de comunicación

Las conclusiones que se pueden extraer respecto a las propuestas son que los empleados, en general, no se muestran muy participativos a la hora de sugerir nuevas herramientas. Esta falta de participación puede ser el resultado de una creencia generalizada de que no

van a ser escuchados, temor a sus jefes al sugerir un cambio, o, simplemente, una desmotivación y poco sentimiento de pertenencia que derivan en no tener interés por mejorar su lugar de trabajo.

Entre otras opciones menos populares los empleados sugirieron la creación de un correo corporativo o una aplicación interna como posibles herramientas. Estas dos propuestas ya están en marcha y funcionarán el próximo año. Esto sugiere pensar que la empresa, en especial el Departamento de Comunicación, está al tanto de las propuestas de sus empleados, conoce sus necesidades y se esfuerza por cubrirlas. También se puede extraer la conclusión de que los empleados que han aportado estas ideas, a pesar de no existir herramientas actuales útiles, tienen interés en mejorar el trabajo y sentirse parte de este, algo muy positivo para la empresa.

6. Principal aportación, futuras líneas de investigación, limitaciones del trabajo.

Principal aportación de la investigación

La principal aportación de la investigación es que es una de las pocas investigaciones que existen a día de hoy, al menos teniendo en cuenta aquellas que están publicadas, sobre las diferencias de comunicación interna entre empleados de oficina y empleados de producción en el sector de automoción. Los datos y conclusiones son referentes a una planta productiva aragonesa en concreto, pero pueden ser empleados como fuente de documentación para futuras investigaciones relacionadas con el sector.

Futuras líneas de investigación

Como futura línea de investigación, sería interesante ver, una vez implantadas las dos nuevas herramientas de la empresa, si se han cubierto las necesidades comunicativas de los empleados, si el formato gusta, con qué frecuencia se emplea y si es efectiva en términos de escucha de la empresa de sus peticiones. También sería interesante estudiar la utilización del correo corporativo y ver qué nuevas funciones y actividades ha desbloqueado, y si ha derivado en cambios en el resto de herramientas ya existentes.

Limitaciones

La principal limitación del estudio viene de la mano de las encuestas. Realizar los cuestionarios al personal de oficinas fue muy sencillo, pues fue enviado por correo a la muestra seleccionada y todos ellos participaron. En el caso de las encuestas del personal de producción, superiores además en número, todo fue mucho más complicado. Se tuvo que pedir permiso de manera personal a un número muy elevado de operarios y, a pesar de que algunos accedieron a recibir en su correo la encuesta, la gran mayoría no contestó. Estas encuestas al personal de producción no se pudieron hacer de forma personal dadas las exigencias y el tiempo limitado de descanso de sus puestos de trabajo. Ha sido después de muchos intentos, algunas encuestas hechas en persona fuera de la jornada laboral y correos cuando se han alcanzado las 50 encuestas, un mes después de su lanzamiento.

Otra limitación ha sido sin duda la falta de estudios sobre comunicación interna en el sector de automoción. Ha sido realmente complicado encontrar estudios válidos para aplicar al apartado del marco teórico. Es cierto que existían unos pocos estudios de comunicación en el sector industrial, pero no estaban relacionados con la automoción, la muestra estudiada era muy reducida y para nada eran extrapolables.

7. Bibliografía

Arráez, R. B., Osuna, M. T. B., & Peris, G. S. (2014). Análisis de la gestión de la comunicación en los sectores industriales tradicionales valencianos. *Doxa Comunicación. Revista Interdisciplinar de Estudios de Comunicación y Ciencias Sociales*.

Carretón, C.; Ramos, I. (2009) Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación interna. Sevilla: AIRP (Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas).

Cuenca, J. (2018) Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol. III. La investigación estratégica preliminar. Barcelona: Editorial UOC.

Del Pozo Lite, M. (1997) Cultura empresarial y comunicación interna. Madrid: Fragua Editorial.

Del Pozo Lite, M. (2000) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa*. Navarra: EUNSA.

Elías, J., & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna: La intracomunicación* (No. 658.45/E42m).

García Pérez, G., Martínez Iglesias, M. I., Iglesias Montero, G., González Curbelo, V. B., & Preciado Martínez, M. (2020). La comunicación organizacional, la gestión y las prácticas comunicativas en Gydema, Cienfuegos. *Revista Científica, Cultura, Comunicación y Desarrollo*, 5(3), 21-28.

KELLY, JOE: *Relaciones Humanas en la empresa*’. Editorial El Ateneo, Buenos Aires 1978, pág. 13.

López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2016). La encuesta. *Metodología de la investigación social cuantitativa*.

Martín, F. M. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación* (Vol. 56). Universidad de Salamanca.

Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.

Martos, R., & Pons, O. (2010, October). La cultura corporativa en la Gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España. In *4th International Conference On Industrial Engineering and Industrial Management* (pp. 2024-2033).

Muñiz, R. (2010). *Marketing en el siglo XXI*. Centro estudios financieros.

Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad aten primaria*, 9(1), 76-78.

Pole, K. (2009). *Diseño de metodologías mixtas. Una revisión de las estrategias para combinar metodologías cuantitativas y cualitativas*.

Rodas Pacheco, F. D., & Pacheco Salazar, V. G. (2020). Grupos Focales: Marco de Referencia para su Implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182–195.

Sánchez, J. (2020). Economipedia: Auditoría- Qué es-definición-concepto. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/auditoria.html>

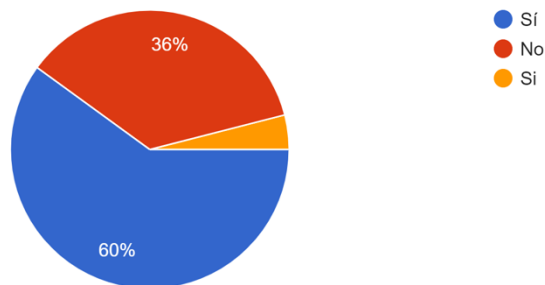
Trelles, I. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de su aplicación en Cuba. *Revista Espacio*, 3, 25-28.

Villamayor González, J. (2014). Propuesta de auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial.

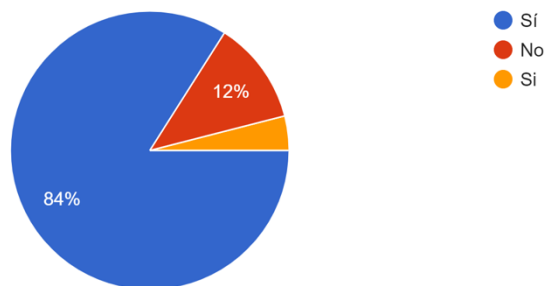
8. Anexos

Resultados encuesta de oficinas

¿Afecta la comunicación de la planta a su trabajo diario?
25 respuestas

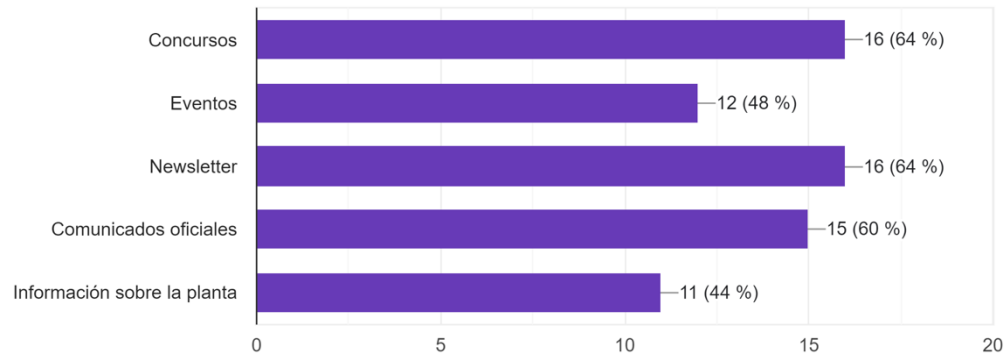


¿Considera que está al tanto de lo que le concierne en la empresa?
25 respuestas



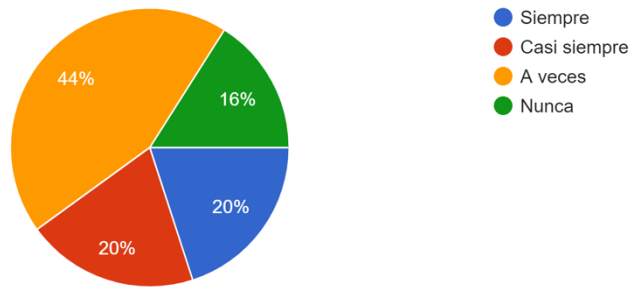
¿Cuál es la información comunicada por el departamento de comunicación que mejor recuerda?

25 respuestas



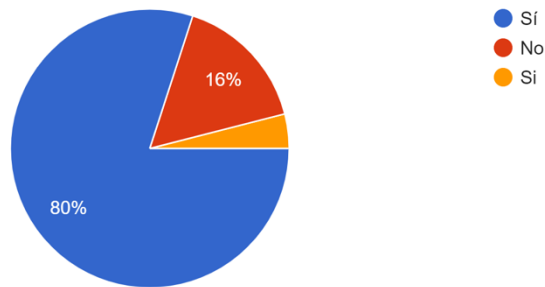
¿Considera que la comunicación con la empresa es bidireccional?

25 respuestas



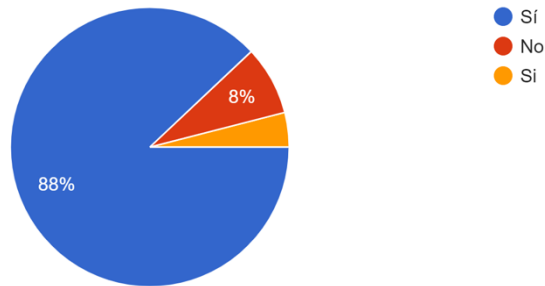
¿Está al tanto de las actividades organizadas por el departamento?

25 respuestas



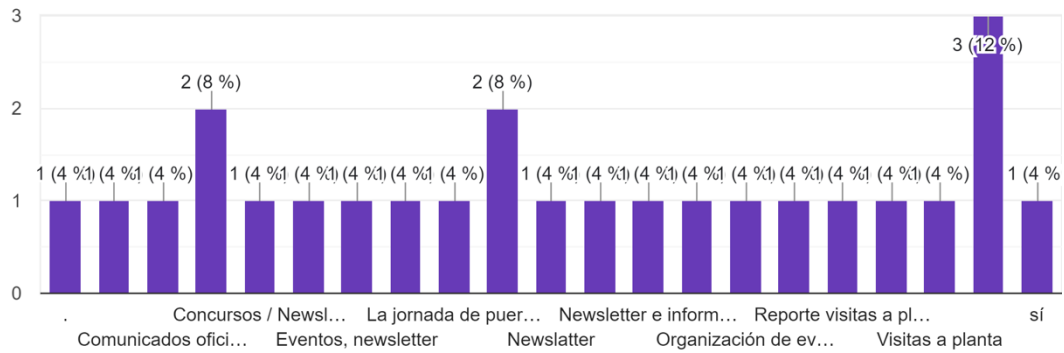
¿Le gusta participar en las actividades de comunicaciones?

25 respuestas



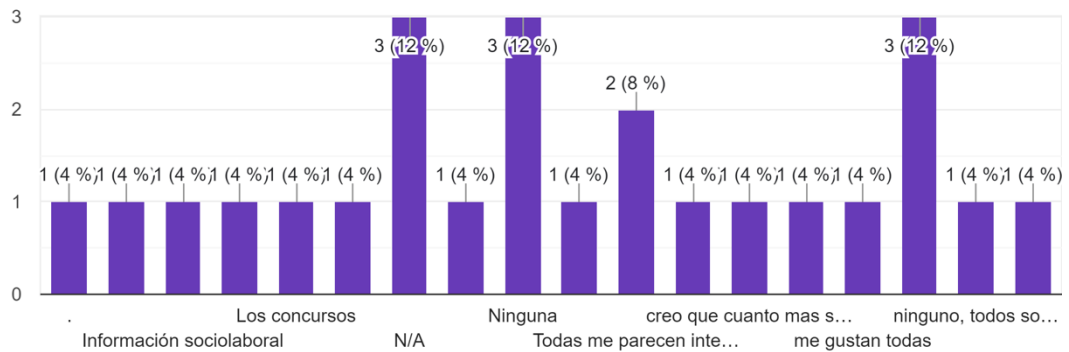
¿Qué actividad del departamento de comunicación te gusta más o le resulta más interesante?

25 respuestas



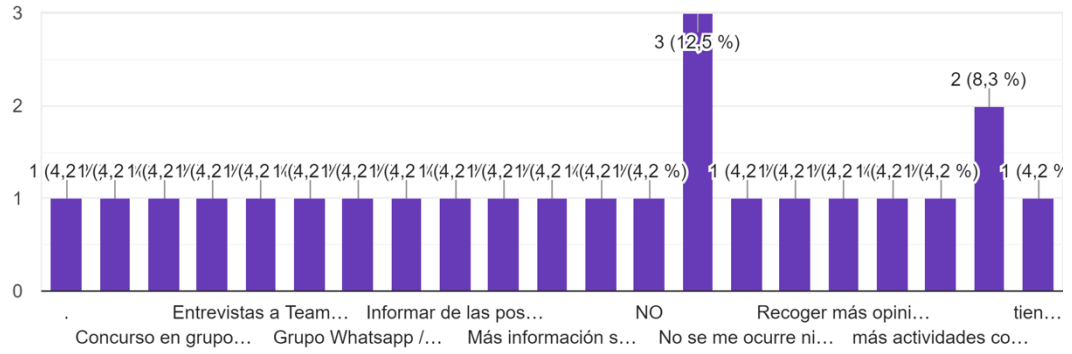
¿Qué actividad del departamento de comunicación no le gusta o no le resulta interesante?

25 respuestas



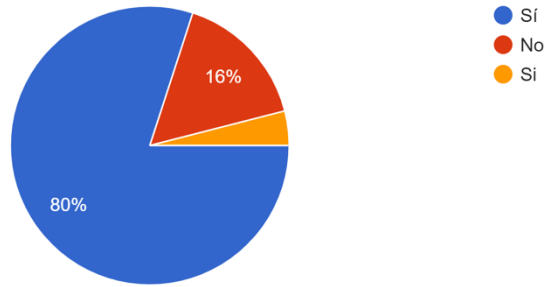
¿Propone alguna otra actividad para el dpto. de comunicación?

24 respuestas



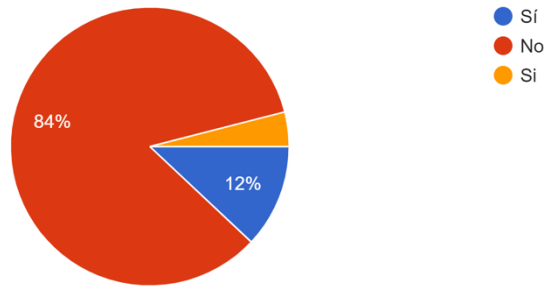
¿Conoce el teléfono 900 en el que se informa de las paradas en producción?

25 respuestas



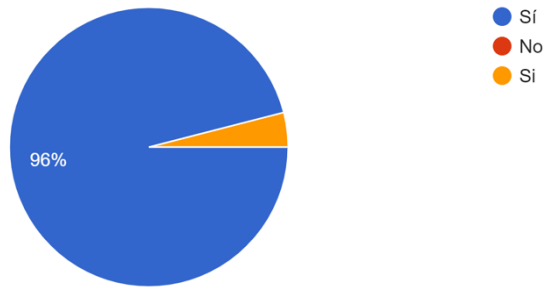
¿Hace uso del teléfono 900?

25 respuestas



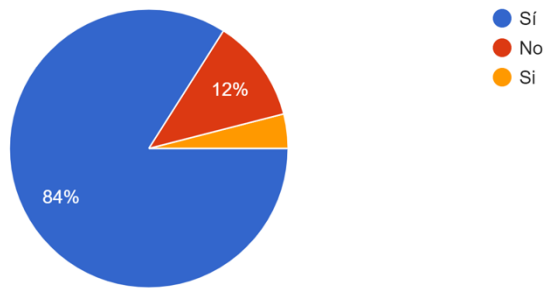
¿Recibe la newsletter semanal de Stellantis Zaragoza?

25 respuestas



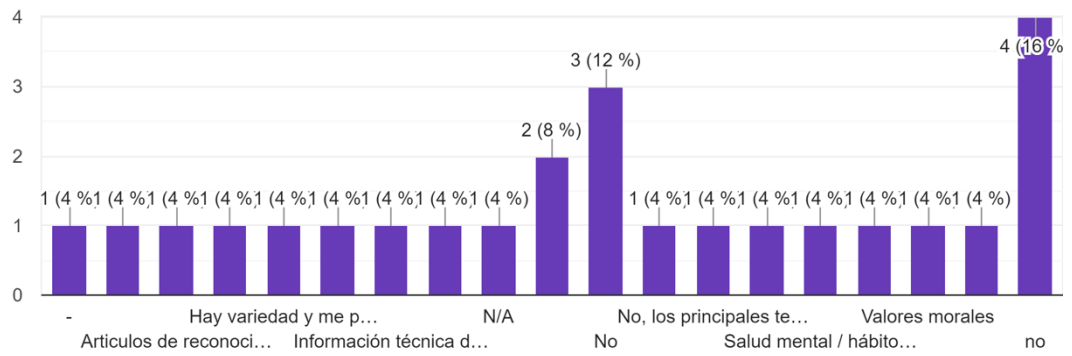
¿Lee los artículos?

25 respuestas



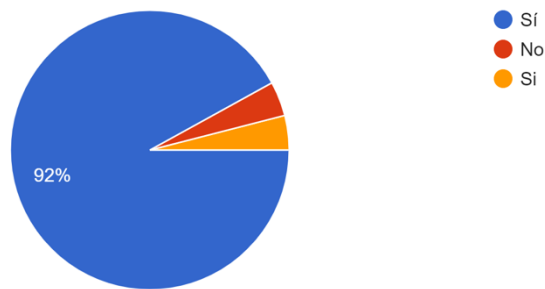
¿Le gustaría que se tratara algún otro contenido en los artículos?

25 respuestas



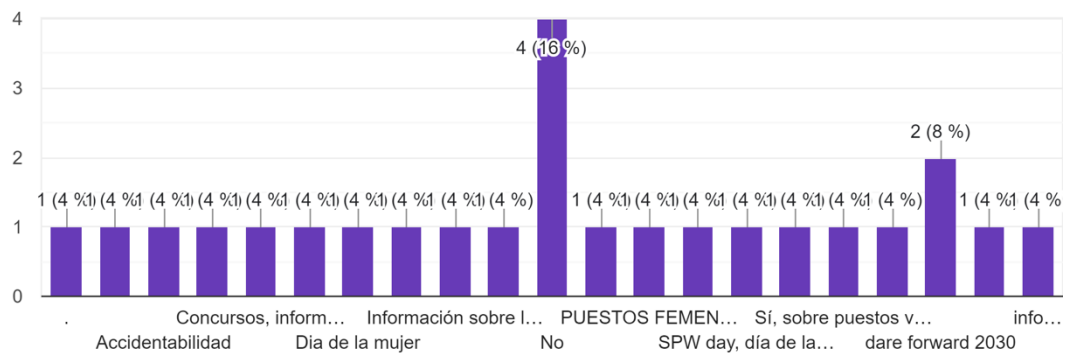
¿Ha observado que hay pantallas en ciertas áreas de la planta?

25 respuestas



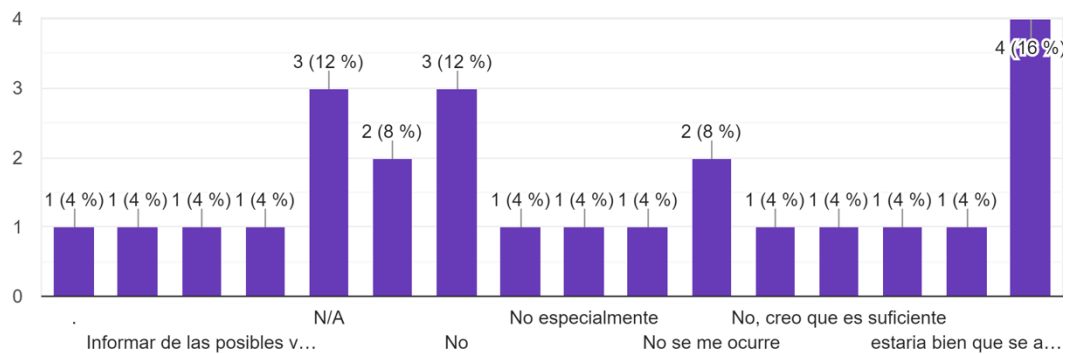
¿Recuerda alguna información que se haya puesto en las pantallas?

25 respuestas



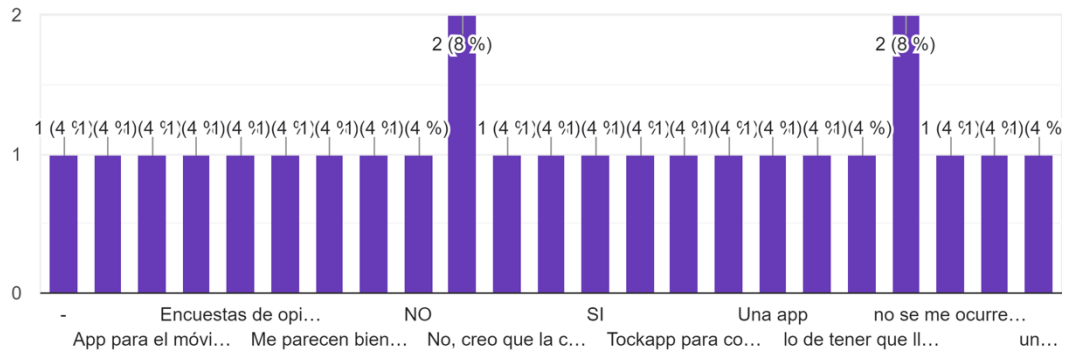
¿Le gustaría que se tratase alguna otra información?

25 respuestas



¿Introduciría una nueva herramienta de comunicación para todos los empleados de la planta?

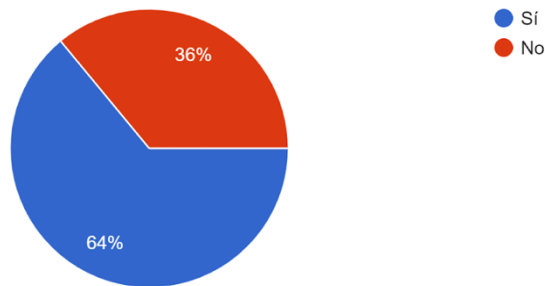
25 respuestas



Resultados encuesta de producción

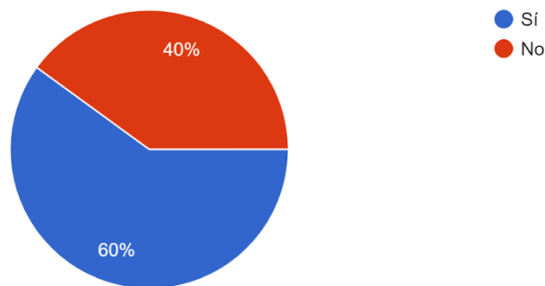
¿Afecta la comunicación de la planta a su trabajo diario?

50 respuestas



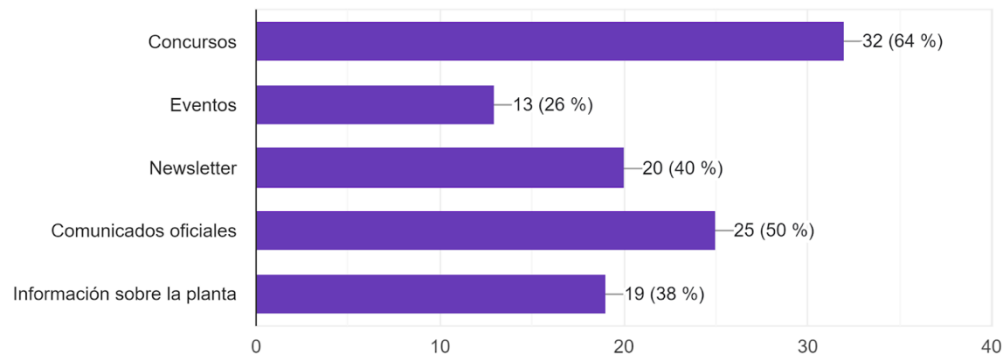
¿Considera que está al tanto de lo que le concierne en la empresa?

50 respuestas



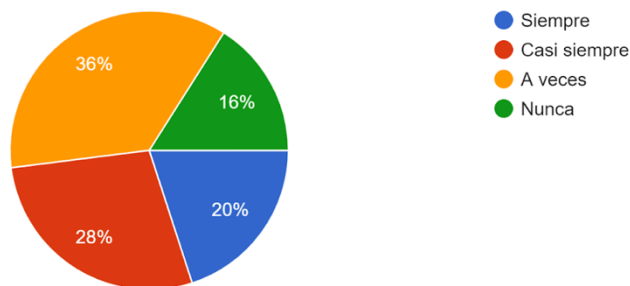
¿Cuál es la información comunicada por el departamento de comunicación que mejor recuerda?

50 respuestas



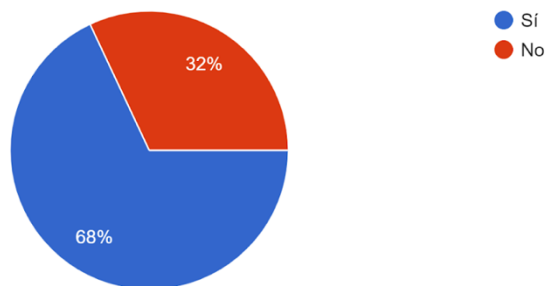
¿Considera que la comunicación con la empresa es bidireccional?

50 respuestas



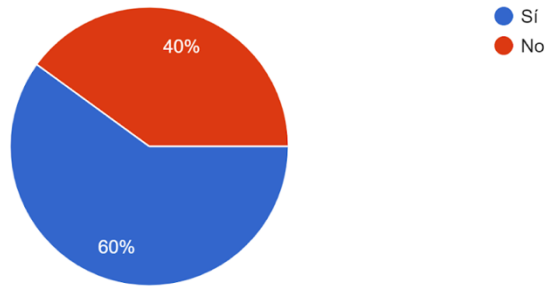
¿Está al tanto de las actividades organizadas por el departamento?

50 respuestas



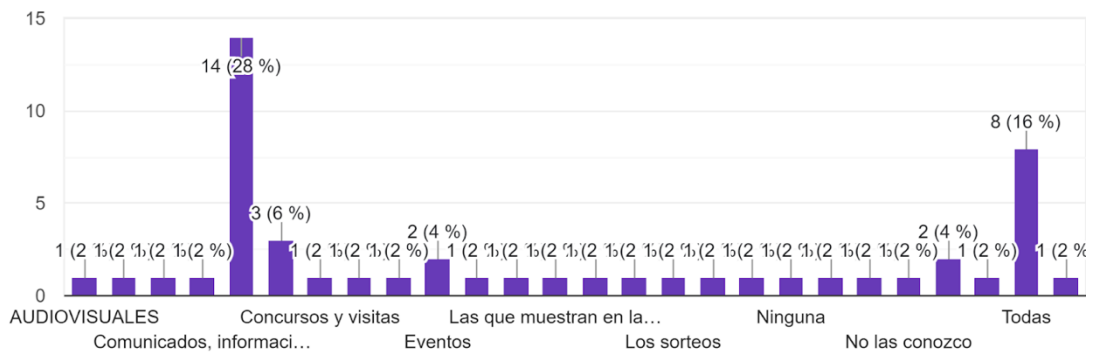
¿Le gusta participar en las actividades de comunicaciones?

50 respuestas



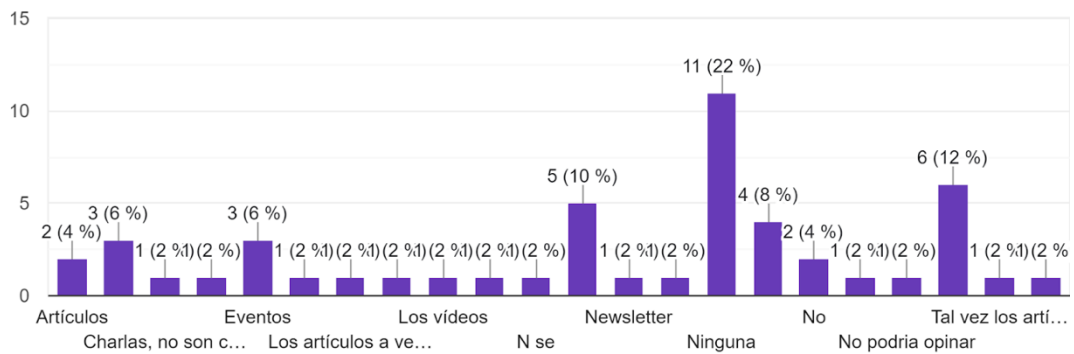
¿Qué actividad del departamento de comunicación te gusta más o le resulta más interesante?

50 respuestas



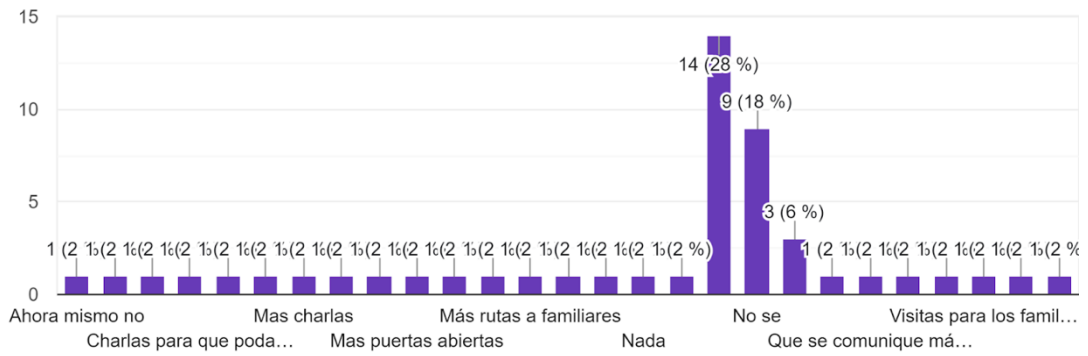
¿Qué actividad del departamento de comunicación no le gusta o no le resulta interesante?

50 respuestas



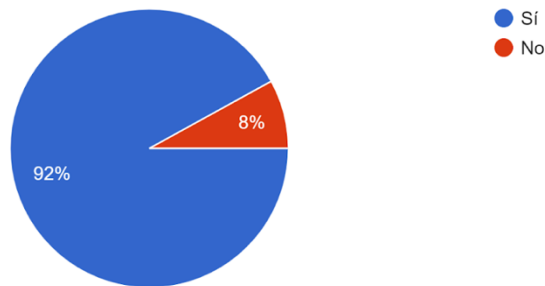
¿Propone alguna otra actividad para el dpto. de comunicación?

50 respuestas



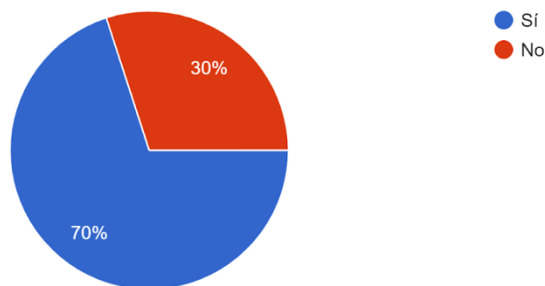
¿Conoce el teléfono 900 en el que se informa de las paradas en producción?

50 respuestas



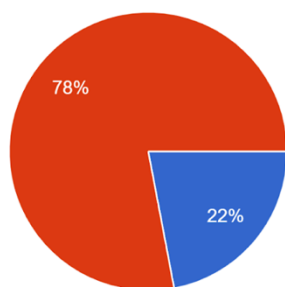
¿Hace uso del teléfono 900?

50 respuestas



¿Tiene correo corporativo?

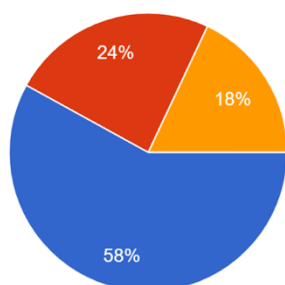
50 respuestas



● Sí
● No

Si no tiene, ¿Le gustaría tener?

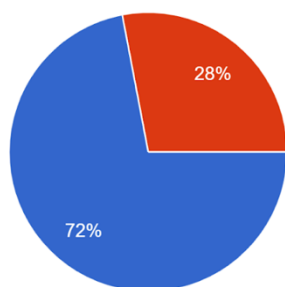
50 respuestas



● Sí
● No
● Tengo correo corporativo

¿Recibe la newsletter semanal de Stellantis Zaragoza?

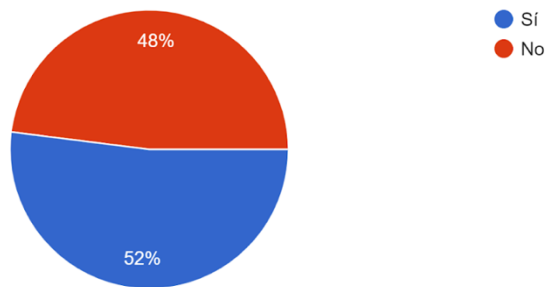
50 respuestas



● Sí
● No

¿Lee los artículos?

50 respuestas



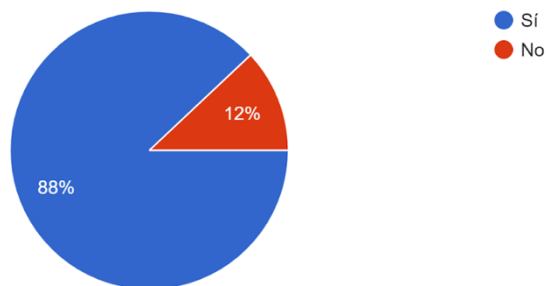
¿Le gustaría que se tratara algún otro contenido en los artículos?

50 respuestas



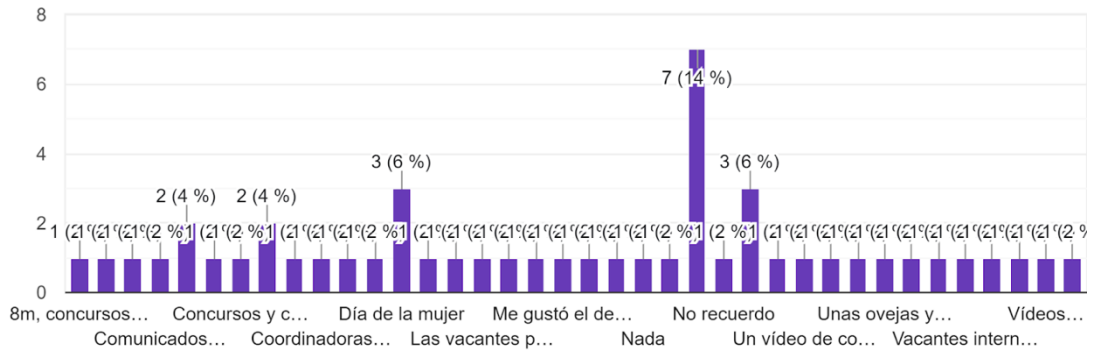
¿Ha observado que hay pantallas en ciertas áreas de la planta?

50 respuestas



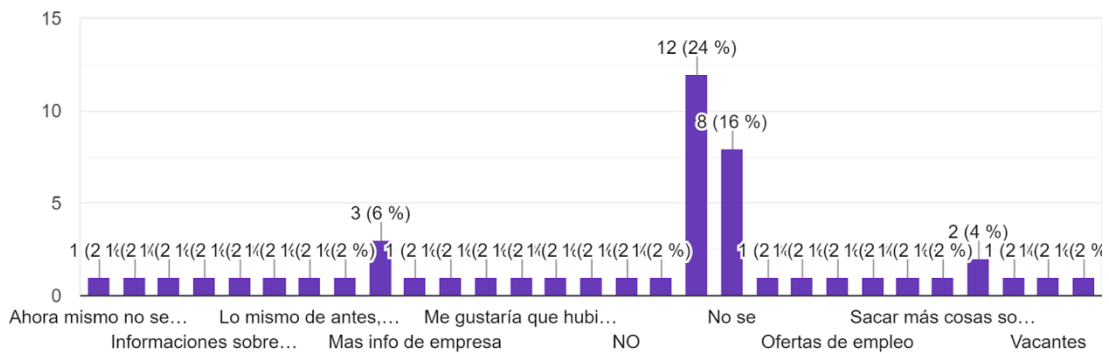
¿Recuerda alguna información que se haya puesto en las pantallas?

50 respuestas



¿Le gustaría que se tratase alguna otra información?

50 respuestas



¿Introduciría una nueva herramienta de comunicación para todos los empleados de la planta?

50 respuestas

