

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

PROYECTO FIN DE GRADO



Facultad de
Ciencias Sociales
y del Trabajo
Universidad Zaragoza



LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL INTERNA

Autor

Elena Martínez Bernuz

Tutor

Juan Carlos Ramón-Solans Prat

2014

1. Introducción.....	4
1.1. Objeto del trabajo.....	6
1.2. Metodología aplicada.....	7
1.3. Estructura del trabajo.....	7
2. Capítulos de fundamentación.....	9
2.1. La comunicación interna, Definición.....	10
2.1.1. Tipología de las comunicaciones.....	11
2.2. Evolución de la comunicación interna.....	20
2.2.1. Durante el siglo XX.....	20
2.2.2. Comunicación interna desde comienzos del siglo XXI a la actualidad.....	24
2.3. Plan de comunicación interna.....	27
2.4. Auditoria de comunicación interna.....	31
3. Capítulos de desarrollo.....	34
3.1. Caso práctico 1.....	34
3.1.1. Exposición del caso.....	34
3.1.2. Análisis de la muestra estudiada.....	35
3.1.3. Análisis de los resultados según variables.....	43
3.2. Caso práctico 2.....	48
3.2.1. Presentación del caso.....	48
3.2.2. Solución.....	49
3.2.3. Evaluación.....	54
3.2.4. Recomendaciones.....	56
3.2.5. Informar a los trabajadores.....	57
3.2.6. Guía de comunicación interna.....	58
4. Conclusiones.....	74
5. Bibliografía.....	77

6.	Anexos	79
6.1.	Anexo 1. Encuesta comunicación descendente	79
6.2.	Anexo 2. Encuesta de comunicación ascendente	81

1. Introducción.

La gestión de la comunicación interna en la empresa es uno de los temas de actualidad dentro de los estudios del funcionamiento empresarial. Cómo afecta la comunicación interna a la productividad, es uno de los análisis pendientes a examinar por los departamentos de Recursos Humanos (RRHH) de las empresas españolas. La comunicación interna es uno de los aspectos motores que incentivan el talento y la motivación del empleado. También tiene gran influencia en la definición de funciones y tareas de cada departamento y en la consecución de unos objetivos específicos.

Un gran volumen de información no tiene por qué estar relacionada con la calidad. Más importante que la cantidad de información, es la concreción de la información que se dé. Tanto en forma como en contenido información que se emite debe ser adecuada. Por ejemplo, cuando se da una orden a un subordinado, si no se especifica la importancia que tiene la orden que se está dando, es posible que el empleado obvие la orden y no la realice por estar ocupado con otra tarea que realizar. Es decir, no sabrá la prioridad que tiene una determinada orden respecto a las demás si no se le comunica. Es por ello que en la actualidad, una de las capacidades que más importa a los directivos es la de que su empleado sea capaz de entender y transmitir correctamente las líneas de acción.

Pero, ¿qué es comunicación interna? José Álvarez Marcos, su artículo El poder de la comunicación interna¹ dice que “Andrade (1991) define comunicación interna como “Un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”. Por lo tanto, entendemos la comunicación interna como un medio para integrar cada uno de los componentes de la organización para que cada cual realice la tarea que le es asignada y para que finalmente se consiga un funcionamiento eficiente de la organización.

¿Cuál es el canal utilizado para hacer llegar el mensaje? Existen numerosos medios de comunicación interna como el tablón de anuncios, el manual de acogida, los buzones de sugerencias, intranets, etc. Sin embargo, la información directa debe ser prioritaria y no se debe menospreciar. Una comunicación personal puede favorecer la confianza entre los miembros de la organización. En definitiva, se convierte en una relación personal y cercana. Además, mejora el conocimiento de las capacidades que los empleados tienen y lo que pueden aportar en la empresa.

¹ José Álvarez Marcos, “El poder de la comunicación interna”, Revista *Sphera*, 56 (2007), p.5

En la actualidad, las empresas están interesándose en la transmisión de los valores y de la cultura empresarial a sus trabajadores. En muchos casos cometen errores al transmitir esos mensajes porque no existe un profesional específico cuya función consista en transmitir estos mensajes. La razón de que no se ponga en práctica es que se trata de un proceso de gran complejidad que requiere auditoría y en el que se debe analizar la estructura de la empresa, los canales de comunicación, el tiempo y la forma, la efectividad de las comunicaciones dadas, etc. Para ello se deben realizar encuestas a jefes y subordinados; examinar qué formación teórica o experiencia posee, cuál sería la formación que deberían recibir y multitud de conceptos más. Lo que nos sugiere una idea de trabajo costosa y larga en el tiempo.

1.1. Objeto del trabajo.

El trabajo consiste en el estudio de la comunicación interna en las grandes empresas. Hemos querido dar a conocer la tipología de las comunicaciones dentro de la empresa, los canales existentes y los errores más comunes que dificultan la eficiencia de la comunicación dentro de la empresa. Así mismo, se describe cuáles son las fases que deben llevarse a cabo para desarrollar un óptimo Plan de Comunicación interna. Además se realiza un cuestionario para cerciorarnos de cuáles son las auténticas prácticas utilizadas en comunicación interna en las empresas españolas.

Finalmente, tras el análisis de dos casos prácticos, se realiza una guía básica que se puede utilizar como patrón para cualquier empresa que desee mejorar su estrategia comunicativa.

1.2. Metodología aplicada.

El trabajo se ha realizado a partir de la recopilación de datos a través de bibliografía especializada en comunicación empresarial.

Por otra parte, se ha realizado un estudio sociológico de la comunicación empresarial a través de encuestas a profesionales de los recursos humanos y a trabajadores de empresas que operan en España.

Es sistema de citas y bibliografía es el siguiente: cualquier referencia bibliográfica será señalada en el texto y referenciada en la misma página. En el apartado de bibliografía de este mismo proyecto se puede consultar la bibliografía consultada.

1.3. Estructura del trabajo.

El trabajo se divide en los siguientes puntos:

Capítulos de fundamentación: Consiste en conceptos teóricos que definen la comunicación interna. Así mismo este capítulo se divide en tres apartados,

- Primero: se describe la tipología de la comunicación en la empresa, las barreras comunicacionales existentes y las herramientas empresariales de comunicación interna.
- Segundo: evolución de la comunicación interna durante el siglo XX y principios del siglo XXI.
- Tercero: El plan de comunicación.

Capítulos de desarrollo: Se trata de un análisis práctico de la comunicación interna en la empresa. Se divide en dos apartados:

- Primero: Estudio sociológico de la comunicación interna en la actualidad: Consiste en el análisis de encuestas practicadas a profesionales que se ocupan de la comunicación interna en sus empresas y a trabajadores.
- Segundo: Caso práctico: consiste en un ejercicio en el que se analiza la comunicación interna de una empresa ficticia. Finalmente se realiza una guía de comunicación interna.

Conclusiones: En este apartado se enumeran los resultados del estudio realizado.

2. Capítulos de fundamentación.

La comunicación de la empresa ha evolucionado a la vez que evolucionaba el concepto de empresa. Podemos decir que conocemos el concepto de empresa como si fuera un ente físico, en el que dos tipos de fuerzas colaboran para conseguir unos objetivos. Por un lado el empresario presta los medios de producción y obtiene los beneficios de la venta de la mercancía, y por el otro lado los empleados prestan su trabajo a cambio de un salario. Pero si observamos la realidad sociológica de la empresa, entendemos que el concepto va más allá. Formar parte de una empresa implica que el hombre; como sujeto social; crea lazos afectivos con sus respectivos compañeros, jefes y subordinados. Por supuesto, dentro de esas relaciones se produce comunicación. Lo que este estudio analiza son los mensajes más frecuentes dentro de la empresa y cómo llegan esos mensajes al receptor.

Es obvio que el tipo de comunicación que utilizan los trabajadores entre ellos afecta de una manera muy notable al clima laboral y que una mala comunicación provoca un ambiente de trabajo tenso, rígido e inflexible. La mala comunicación puede provocar en que el trabajador en el trabajador situaciones de estrés, irritabilidad, síndrome del *burn out* y otros problemas graves de salud. Además, una comunicación con barreras puede afectar a la productividad, haciendo que la línea productiva opere a menor velocidad y creándose un cuello de botella que pudiera arreglarse fácilmente con un buen sistema de comunicación. Es por ello que la empresa actual debe ser consciente de que una buena comunicación interna fomenta la motivación y productividad del empleado.

2.1. La comunicación interna, Definición.

La organización es un grupo corporativo, cuyos individuos están relacionados entre sí. Los individuos que son parte de la organización tienen funciones diferenciadas entre ellos, y se caracterizan por una orientación hacia fines y objetivos. Estos fines y objetivos se logran gracias a que existen normas y órdenes dictadas por unos individuos específicos, por ejemplo un director o de un jefe, y de un grupo administrativo.

Jaume Almeara Anoy, en su libro "Comunicación interna en la empresa"² dice que "QUIJANO (1993) define la organización como "Formaciones sociales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación, y de articulado por un sistema de significados compartidos (que incluye interpretaciones de la realidad, normas y valores) en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines".

En la empresa podemos encontrar las redes de comunicación formal e informal. La comunicación formal se caracteriza por el envío de órdenes, sugerencias, opiniones o problemas referentes al trabajo desempeñado. La comunicación informal se caracteriza por extenderse rápidamente por medio del boca a boca. Ambas formas de comunicación son válidas para crear un clima laboral de confianza pero ambas deben estar gestionadas correctamente.

² Jaume Aldeara Aloy et al *Comunicación interna en la empresa*, UOC, Barcelona, 2005, p. 23

Por ejemplo, si la comunicación formal falla puede favorecer la aparición de rumores y descontento en los empleados. Y si la organización se define por emplear una estrategia comunicativa demasiado formal se pierden las relaciones personales y el espíritu de equipo.

Entre los mensajes que se emiten en la empresa podemos diferenciar dos tipos fácilmente.

- Las órdenes, balances, dudas, y demás mensajes entre miembros de la compañía para desarrollar la actividad. Estos mensajes pueden transmitirse de manera ascendente, descendente u horizontal y forman parte del proceso productivo normal de la empresa.
- Los mensajes que transmiten la cultura empresarial. Al contrario que los anteriores, sólo se transmiten de manera descendente. Lo que hace probable que se conviertan en elementos de marketing.

2.1.1. Tipología de las comunicaciones

La comunicación dentro de la empresa puede darse de varias formas. Por un lado encontramos una comunicación más formal y directa. Se trata de la comunicación que se da entre empleado y directivo y recorre unos caminos oficiales inscritos por la política de empresa.

Por otro lado, encontramos la comunicación no formal que es aquella habitual y espontánea entre los diversos trabajadores de la entidad.

2.1.1.1. Comunicación Formal

Cuando los mensajes recorren los caminos oficiales prescritos por la organización, circulan por las redes formales. Para analizar cómo se produce la comunicación interna entre los grupos, debemos atender a la distribución de su organigrama. Las redes formales de comunicación pueden ser de tipo ascendente, descendente u horizontal.

a) La comunicación descendente

La comunicación descendente, consiste en mensajes enviados por el superior jerárquico a su subordinado. Estos mensajes suelen ser de tarea, relacionados con directrices, objetivos, normas, motivación y evaluación. Analizando la comunicación que el jefe tiene con el empleado, podremos determinar características propias de la organización como, el grado de autoridad presente en la empresa, la importancia de la jerarquía, la delegación de tareas y los canales utilizados para la difusión del mensaje. Este tipo de comunicación tiene adscrito una serie problemas. Entre los más comunes encontramos:

- Los problemas relacionados con el mensaje: Es posible que la información emitida sea insuficiente. También, puede emitirse demasiadas órdenes, sin ningún tipo de jerarquización entre ellas y que puede causar que el empleado no tome en consideración aquellas que el directivo considere prioritaria.

- Problemas relacionados con el canal por el que se emite el mensaje: Con el desarrollo de las TIC, se confía excesivamente en los medios de comunicación electrónicos y se descuidan las relaciones cara a cara. Pueden existir malentendidos o ralentizar la ejecución de las órdenes.
- Problemas relacionados con el tiempo: El superior jerárquico debe cerciorarse que el momento para lanzar el mensaje es el correcto.

La información debe difundirse en el momento en que represente un beneficio para todos los estamentos de la organización.

Para que la comunicación descendente sea eficaz se deben cumplir tres características: debe ser periódica, veraz y creíble. Si no es así, es posible que surjan rumores indeseados que generen consecuencias negativas.

Las comunicaciones descendentes suelen transmitir información acerca de la política y objetivos de la empresa, así como los obstáculos que puede encontrarse en el camino de la consecución de esos planes. También suele comunicar los resultados económicos y el balance social de la organización. Sobre información relacionada con el empleado suele comunicar, qué es lo que la empresa espera de sus miembros y trabajadores o cuáles son los derechos o deberes de los trabajadores (vacaciones, traslados, normativa...), así como los posibles servicios de los que pueden disfrutar por ser miembros de la organización.

Los medios más comunes de comunicación descendente son:

- La revista o periódico: se trata de un medio de que busca difundir información general a sus miembros de noticias, eventos y de otras informaciones que puedan tener relación con la organización. También suele incluir información sobre el sector donde se desarrolla su actividad. Es un medio donde la información se transmite de forma sencilla y que resulte agradable al leerlo. No se debe obviar que la finalidad de la revista es proporcionar un medio para explicar a todos los miembros de la organización, la política y actividades de la organización, fomentando la motivación y haciendo que sus miembros se sientan una parte activa en la empresa y posibilitar un ambiente en el que los cambios sean admisibles. Entre los apartados más comunes de las revistas internas de las empresas europeas se encuentran: las cartas al director, las novedades que se producen en el ámbito de la organización (inauguraciones, lanzamiento de productos, etc.), información sobre relaciones laborales y otros apartados de ocio como crucigramas o humor.
- El balance social: Se trata de una comunicación de carácter anual que tiene como objetivo facilitar a los empleados la información referente a los resultados económico-financieros, el balance contable, estrategias y proyectos, así como determinar la filosofía empresarial y su proyección en el entorno social de la empresa. Se trata de una herramienta formal y objetiva de emisión de información. En la actualidad, el balance social se está sustituyendo por otras herramientas de más fácil comprensión como la memoria anual de actividades, folletos informativos, etc.

- El manual de acogida: El objeto de la publicación es facilitar la integración del personal en el momento de su nuevo ingreso. Consiste en la comunicación al nuevo empleado de la cultura organizativa. Los apartados que suelen componer el manual de acogida son: una reseña histórica de la organización, los recursos humanos y técnicos disponibles, la organización funcional de la empresa, un organigrama general, los aspectos económico-financieros más relevantes y la presentación del grupo de empresas asociadas o filiales de la misma.
- La guía práctica de personal: Se trata de un documento cuya finalidad es orientar al trabajador en los asuntos que puedan resultarle de interés. Por ejemplo, normativa laboral, retribuciones, formación y promoción, etc.
- La carta a los miembros de la organización: Es un documento firmado por el director que tiene como destinatarios los miembros de la organización. Esta comunicación se puede emitir de modo periódico o con ocasión de algún suceso relevante.
- El tablón de anuncios: Es uno de los medios de comunicación más utilizados ya que es muy útil para transmitir informaciones importantes o urgentes. Para mejorar la efectividad del tablón de anuncios se debe colocar en un lugar bien iluminado, amplio y al que tengan acceso los trabajadores. Las comunicaciones tienen que ser legibles y por lo tanto, debe utilizarse una letra de un tamaño visible. Es conveniente agrupar bajo un mismo titular informaciones que estén relacionadas y destinar el espacio central para aquellas informaciones más importantes. Para que los empleados consideren que esta herramienta es eficaz, la información debe ponerse al día y es muy aconsejable que se

responsabilice a una persona de hacerlo. Esta persona estará encargada de desechar aquella información que haya pasado de fecha y de colocar otras que sean de interés.

b) La comunicación ascendente

La comunicación ascendente, consiste en mensajes emitidos por un trabajador a sus superiores y suele estar determinada por temas como los de asesoramiento, sugerencias, quejas, etc. Este tipo de comunicación es positiva ya que fomenta la participación de los empleados en los procesos de toma de decisiones que requieran de su intervención, facilita la aceptación de las decisiones tomadas, estimula la presentación de ideas valiosas, fomenta la motivación etc.

La comunicación ascendente también tiene unos problemas específicos. Ente estos problemas encontramos:

- la cortina escalar (dificultades de índole personal o jerárquica que tienen los empleados cuando tienen dirigirse a su superior)
- la posibilidad de que ciertos subordinados emitan mensajes falsos sobre la realidad para mejorar su imagen y prestigio personal.

Entre todos los tipos de comunicación interna, existe una especial relación entre la cultura corporativa y la comunicación ascendente. Una comunicación ascendente eficaz, muestra el estilo de la organización y el estilo de liderazgo que aplica el directivo en la misma. Se debe subrayar, la importancia de la efectividad de la comunicación ascendente. Si el empleado teme dar una noticia negativa a su superior o éste no presta atención a lo que su subordinado le plantea, la alta dirección puede tomar decisiones equivocadas que repercutan de manera importante en el funcionamiento global.

Entre las herramientas de comunicación ascendente más comunes encontramos:

- La entrevista: Es un encuentro premeditado entre dos individuos de la organización, solicitado generalmente por el de mayor responsabilidad jerárquica. La entrevista persigue obtener información y aclarar dudas sobre algún aspecto del trabajo.
- El buzón de sugerencias: Es un método de recogida de ideas, propuestas o de cualquier tipo de iniciativas para mejorar la organización. Su finalidad es mejorar el clima de las relaciones humanas y favorecer el sentido de la colaboración. También la mejora de la productividad mediante la aportación de ideas que puedan ser aplicables.
- Los círculos de calidad: Surgen en los años setenta en Japón y tratan de resolver problemas de calidad de la empresa. Son grupos de 6 a 12 personas que se reúnen en horas laborales para reflexionar acerca de la empresa, sus productos, sus métodos, sus problemas, etc. Los beneficios de este tipo de comunicación son que mejora la satisfacción laboral, mejora las relaciones de los empleados entre sí, aumenta la calidad y la productividad, disminuyen las reclamaciones y muchos otros beneficios. Aunque también tiene impreso una serie de desventajas ya que si se opta por utilizar este sistema de comunicación, se debe ser consciente que se debe llevar a cabo fielmente. Un trabajador que genere una idea que genere beneficios a la empresa debe ser recompensado. Pueden surgir problemas de insatisfacción si los trabajadores consideran que las compensaciones no son ajustadas a su nivel de propuesta.

- Las encuestas: Son métodos que determinan la percepción que los colaboradores tienen de la organización. Para que las encuestas sean eficaces deberán ser concretas y garantizar el anonimato. Además, es importante que los resultados obtenidos sean comunicados o transmitidos a los participantes.

c) La comunicación horizontal

La comunicación horizontal consiste en el intercambio de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Se trata de una comunicación con gran incidencia en la consecución de logros y objetivos de la empresa. Suele darse entre diferentes departamentos y sus aplicaciones son: la coordinación de tareas, el intercambio de información entre departamentos y la resolución de conflictos. El problema que surge de esta relación profesional es que cada departamento sugiere aquello que es más beneficioso para sí, y puede tener problemas para entender la realidad de otras áreas de trabajo. La razón de que la comunicación horizontal sea tan problemática es la falta de normalización y falta de práctica en que los departamentos vean la empresa como un sistema global. Autores como D. Katz y Khan (1966) aseguraron que la falta de normalización de la comunicación horizontal se fundamenta en que los directivos creen que poseyendo el dominio informativo se controla mejor la conducta de las bases. Pero estos directivos están muy equivocados ya que cuando la comunicación horizontal se practica, se evitan malentendidos y se fomenta el compañerismo. La técnica más empleada en comunicación horizontal es:

- La reunión o comité: Es la técnica más característica de este tipo de comunicación. Las reuniones pueden ser organizadas aisladamente o articuladas entre sí, de manera que la información circule a través de la jerarquía.

2.1.1.2. Comunicación no formal

La comunicación no formal es la comunicación habitual entre trabajadores de la empresa. Se trata de un modo de comunicación muy difícil de controlar y que también puede afectar al funcionamiento normal de la empresa. En este tipo de comunicación debemos integrar a los rumores o *gravepine* que normalmente no contienen información positiva y que pueden afectar al clima laboral y a la motivación del empleado. Estos elementos tan propios dentro de las empresas no se pueden eliminar completamente pero con una estrategia adecuada de comunicación pueden ser aminorados y sus efectos menos perjudiciales.

Se trata de comunicación que surge de manera cotidiana en las relaciones interpersonales dentro de la empresa. La ventaja de los rumores es que se difunden con rapidez (un individuo puede transmitir la información a dos o tres receptores), se aclaran directrices emitidas por los superiores y sirven para difundir mensajes difíciles de transmitir por redes informales. Sin embargo, los mensajes pueden influir negativamente en el correcto funcionamiento de la empresa. Principalmente, los rumores con un mensaje negativo surgen por una comunicación deficiente. La ausencia de información suele dar paso a los rumores, al descenso de la productividad, a la desintegración de la plantilla y a la falta de credibilidad del equipo directivo. La comunicación

directa entre superiores y subordinados constituye la mejor herramienta de comunicación en la organización. Si esta es deficiente, las demás herramientas de comunicación, desde el tablón de anuncios a la intranet, pueden resultar ineficaces. Es por ello, que los directivos deben mejorar sus competencias en comunicación y utilizar una comunicación más cercana y asertiva con sus empleados. Un jefe capaz de hablar con su subordinado puede ser un gran motivador.

2.2. Evolución de la comunicación interna

En la actualidad sabemos que una buena comunicación interna afecta a la productividad, a la satisfacción del empleado y a la disminución del absentismo. Pero, ¿Cuándo se percataron las empresas que una buena comunicación interna puede afectar a la producción?

2.2.1. Durante el siglo XX

La percepción de la empresa como un sistema de producción en masa en la que el empleado sólo es una herramienta de producción cambia a principios del siglo XX. La disciplina de la Psicología de las organizaciones surge entre 1924 y 1933 a partir de los experimentos de *Hawthorne* de Elton Mayo. Mayo realizó experimentos en la empresa *Western Electric Company (Hawthorne, Chicago)* que demostraron la influencia que tienen aspectos externos al empleado (el clima, el horario de trabajo...) sobre el trabajo que este realiza. Realizó múltiples experimentos sobre la influencia que la iluminación o el tipo jornada tiene sobre la productividad del empleado; pero el concepto más importante que Mayo nos reveló fue el de hombre-social. En concreto, Mayo nos transmitió como el trabajador está influido por "la presión de

grupo" o por las relaciones personales en las que se desenvuelve en su centro de trabajo.

La década de 1940 es conocida como la era de la información. Esta década se caracteriza por el esfuerzo de la dirección de las empresas para facilitar que la información llegue a los trabajadores. A partir del surgimiento del movimiento de las Relaciones Humanas fomentado por Elton Mayo en 1930; las organizaciones comprenden que es necesario favorecer las relaciones humanas dentro de la empresa ya que estimula la obtención de más y mejor trabajo y mejora la motivación de los trabajadores. Como principal vehículo de información, se utilizan revistas, manuales y boletines en los que los trabajadores también participaban. Aunque, varios estudios de Peterson y Jenkins, en 1948, realizados para testar la información que recibían los empleados en la empresa en esa época, comprobaron que la comunicación transmitida en esos boletines y revistas era demasiado complicada para el público para el que iban dirigidas y por lo tanto no cumplían la misión para la que fueron creados.

Durante la década de 1950 se realizan estudios relacionados con las redes de comunicación, el clima laboral y la retroalimentación. Una de las líneas de investigación importante en esta época fueron los grupos de estudio sobre redes organizacionales. Según Marisa del Pozo Lite³ "Jacobson y Seashore (1951, 1955) cuestionaron la estructura organizacional en la comunicación de las organizaciones e identificaron roles específicos en la red de comunicación y además, desarrollaron técnicas para trazar las estructuras de comunicación".

³ Marisa del Pozo Lite, *Cultura empresarial y comunicación interna*, Fragua, Madrid, 1997, pp 23-33.

La década de los 60 se caracteriza por continuar la tendencia a estudiar el ambiente de comunicación dentro de las organizaciones y analizar las redes de comunicación. En concreto la universidad de *Prudue* (Indiana, Estados Unidos), durante los años 60 realizó estudios de ambiente enfocados a la comunicación de los supervisores. Dedujeron que los supervisores eficientes son aquellos que tienden a estar orientados a la comunicación. Y tienen capacidad para explicar y dar las instrucciones y políticas empresariales, saben y desean escuchar sugerencias y quejas de sus subordinados.

En esta década existieron más estudios que intentaron analizar las aptitudes y capacidades que debiera tener un "supervisor eficiente" y también sobre el PDM (*Participation in Decision Making*) que consistía en la percepción que tienen los trabajadores sobre su participación en la toma de decisiones y el rendimiento y la actitud relacionada con su trabajo. Sobre esta línea de investigación existen varias corrientes opuestas. Por un lado, hay investigaciones que concluyen que existe relación directa entre participación en la toma de decisiones y mejora en la motivación del trabajador y por otro lado, la postura contraria entiende, que no existe relación directa.

Al analizar la década de los 70, observamos que los estudiosos se centraron en programas de investigación que examinaban el rol y las funciones de la comunicación. También observaron los efectos de las características personales (sexo, edad, etc.) de los jefes y de los subordinados en sus respectivas conductas de comunicación.

Las teorías de los años setenta consideraron que la comunicación entre jefe y subordinado debería abrirse ya que esta es una de las características de una organización eficiente. Según Charles Redding (1972) la comunicación entre jefe-subordinado se compone en dos

dimensiones: la apertura al enviar el mensaje y la apertura al recibirlo. Ambas concepciones implican la transparencia, la expresión clara de sentimientos y la voluntad de emitir o recibir "malas noticias" o "información que molesta".

Además un estudio de Goldhaber (1979) dedujo que, cuanto mayor es la distancia entre las fuentes de comunicación y los receptores en las organizaciones, se produce una información más pobre y en definitiva, las relaciones interpersonales son más pobres. Sin embargo, si las relaciones comunicativas son más cercanas, las relaciones interpersonales mejoran y se produce un mayor feed-back y por lo tanto, la información es de mayor calidad.

En la década de los ochenta, a partir del desarrollo de las tecnologías informáticas de la comunicación (TIC), comienza a tener influencia la gestión de las comunicaciones telemáticas.

La década de los noventa se caracteriza por el nuevo modelo de comunicación interna. La teoría de administración basada en equipos de Bradforn y Cohen (1998) señala que dentro de la organización debe existir un espíritu de responsabilidad compartida. No sólo debe existir la comunicación en dos direcciones sino que, la comunicación debe ser ascendente, descendente y horizontal o interdepartamental. Además, se enumeran nuevas aptitudes sobre las capacidades de un "supervisor eficiente" como el concepto de "inteligencia emocional" introducido por Goleman (1995, 1998) o el "automonitoreo" de Snyder (1987).

2.2.2. Comunicación interna desde comienzos del siglo XXI a la actualidad.

La primera década del siglo XXI se caracteriza por un desarrollo de la tecnología y de la informática. Las empresas no sólo compiten a nivel global sino también a nivel internacional. Por esta razón, la empresa centra su visión en el capital humano. Ya no basta con la motivación de los trabajadores, dichos trabajadores deben estar bien formados, conocer diferentes idiomas y además dominar las TIC.

Se debe gestionar la "capacidad intelectual" y afianzar aquellos trabajadores que garanticen la cantidad y calidad de los flujos informativos. Actualmente, los directivos entienden que las empresas que mejor comuniquen serán las más competitivas. Para entender la importancia que la empresa da a comunicación eficaz debemos conocer tres nuevos conceptos en el ámbito de la comunicación organizacional en la actualidad: la cultura empresarial, el marketing interno y el Director de comunicación.

- La importancia de la cultura en el logro de los objetivos.

La cultura juega un papel fundamental en la gestión de las organizaciones actuales. La misma posibilita un modelo de dirección u otro, así como la consecución o no de los objetivos establecidos por la dirección de la organización.

El desarrollo de la cultura empresarial, sobre todo de una cultura que colabore con la consecución del proyecto corporativo, es sin lugar a dudas una de las grandes necesidades de la gestión moderna, y en ese terreno se vale principalmente de la comunicación interna para lograr

sus metas. En este contexto, la comunicación interna vuelve a ser determinante siendo el principal vehículo de transmisión de la cultura, ya sea para desarrollar una cultura corporativa sólida y coherente con la estrategia o a la hora de llevar a cabo ese cambio cultural que posibilite un nuevo marco más adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Marketing Interno

En su libro "Comunicación interna en la empresa (p.119)Jaume Aldeara Aloy y otros, dicen que "Marketing interno según Levionnois es "el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en práctica en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, en interés de sus clientes y de sus propios colaboradores" a lo que Quintanilla añade es "un modelo de intervención que permite a la empresa (organización) disponer permanentemente de un capital de recursos humanos capaz de dinamizar y de acompañar su propio desarrollo".

Varios autores han considerado el marketing interno como uno de los estilos culturales más eficaces y eficientes ya que convierte la misión de la organización en algo real desde el punto de vista del empleado. Se trata de un modelo en el que no sólo se transmite la misión de la organización sino que también se consigue que los empleados se comprometan con los fines y objetivos de la misma.

El director de comunicación.

Entre las competencias del director de comunicación se encuentran: diseñar la estrategia general de comunicación según los distintos grupos de interés o públicos objetivo (internos y externos), controlar el posicionamiento, la marca y la percepción, gestionar

directamente las distintas áreas que dependen de la dirección de comunicación, coordinar las relaciones públicas de la organización, participar activamente en el desarrollo del sector de la comunicación y desarrollar el trato directo y personal con los colaboradores externos.

En el ámbito que nos ocupa, el director de comunicación interna emite la información (a los profesionales para desempeñar su trabajo), comunicación (establece canales y articula mensajes) y fidelización (consigue orgullo de pertenencia a través de la comunicación de la cultura empresarial).

2.3. Plan de comunicación interna.

En los últimos años, se ha evolucionado enormemente en la comunicación interna en las empresas. Grandes multinacionales son partidarias de llevar a la práctica, y muchas de ellas ya lo han hecho, un plan de comunicación interno con el fin de mejorar las políticas sociolaborales en las empresas teniendo en cuenta todos los niveles jerárquicos de la corporación. Según Andrade⁴ "La comunicación organizacional interna no debe consistir en una serie de actividades sin sentido ni conexión, sino de una estrategia que las agrupe a partir de planes claros y objetivos concretos". El fin principal de comunicación interna es transmitir los objetivos y valores de la organización y de todos sus movimientos.

Un plan de comunicación interna es un instrumento para definir las necesidades de comunicación entre los miembros del Área y evaluar la eficacia de las vías actualmente utilizadas para, en su caso, optimizarlas e incorporar acciones de mejora.

Los objetivos del plan de comunicación son:

- a) Potenciar y ordenar el flujo de información, tanto en los canales ascendentes, como en los descendentes y horizontales.
- b) Sensibilizar a todos los miembros de la organización, en especial a los directivos y niveles intermedios, en el manejo de las herramientas de comunicación.

⁴ Horacio Andrade Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica, Netbiblo, Madrid, p.45

c) Servir como instrumento de apoyo y difusión de las iniciativas de la organización.

Un plan de comunicación bien construido ayudará a optimizar los recursos con los que cuenta la empresa y creará un entorno de confianza en el que la comunicación entre los trabajadores fluya. Es muy necesario que los trabajadores conozcan la cultura empresarial y mejoren sus competencias. Más aún, cuando nos enfrentamos a un periodo de cambios en la empresa. Como hemos explicado anteriormente, es necesario que los trabajadores conozcan la misión y visión de la empresa, porque podrán gestionar más rápidamente los cambios. Y además, podrán generar nuevas ideas que mejoren el rendimiento.

El plan de comunicación interna debe llevarse a cabo de manera controlada, y siempre con grandes dosis de información para que los miembros de la organización conozcan perfectamente la situación a la que se enfrentan y las medidas que la organización va a llevar a cabo. El objetivo del Plan de comunicación interna según Antoni Justicia Vico⁵ es “lograr la adhesión de todas las personas con un proyecto o misión, movilizándolo a todos y cada uno hacia el logro de los objetivos compartidos. La visión del negocio facilita el sentido de pertenencia, la integración grupal. La visión siempre debe comunicarse, de esta manera se explica porque debe tomarse esa dirección y no otra”.

El objetivo del plan es que toda la sociedad empresarial conozca la visión y misión de la misma

El plan de comunicación interna debe contener claramente acciones de desarrollo de cada una de las herramientas que decida

⁵ JUSTICIA VICO, Antonio (1996): “Comunicación interna y competitividad. Una importante herramienta”, en *Telos*, nº 46, Cuaderno central La Comunicación Empresarial

poner en práctica la organización. Respecto a los apartados que debe contener un Plan de Comunicación Interna no hay una norma que lo estipule ya que dependerá del tipo de empresa en la que se quiera implantar.

Las fases en el proceso de la elaboración del plan son:

1. La fase de creación: Esta fase está compuesta, según MARTIN (1995), por dos subfases:

1.a) Auditoria de comunicación interna: Dentro de la empresa, la comunicación es un elemento a estudiar bastante complejo. La comunicación interna no es un elemento que se pueda medir numéricamente pero en muchos casos una auditoria puede servir para encontrar aquellos puntos débiles que afectan negativamente a la empresa.

Para realizar un plan de comunicación interna la primera fase que debemos cumplir es realizar una auditoría. El objetivo de la auditoria es conocer la situación de la empresa y realizar un informe que nos sirva como punto de partida, para después, idear la estrategia que ayude a solucionar aquellos puntos de mejora que el análisis hubiera puesto de manifiesto. En concreto, la auditoria de Comunicación interna nos manifestará las actitudes de los trabajadores en torno al proceso comunicativo. También pondrá de manifiesto, todas aquellas herramientas que se utilizan cotidianamente dentro empresa como canales comunicativos.

1.b) Documento de posicionamiento: Consiste en definir los mensajes que la organización quiere transmitir al resto de la organización (misión, objetivos, principios de actuación) y también se debe definir aquellos

valores con los que todo el mundo se ve identificado y que se han detectado en la previa auditoría de comunicación interna.

2. Implantación y validación: El objetivo es crear una red formal de comunicación que garantice que la información llega en tiempo y en forma a toda la organización. Se trata de implantar o mejorar las herramientas de comunicación descritas anteriormente según el tipo de organización que haya sido auditada.

Para cerciorarnos que los cambios producidos son productivos se debe evaluar periódicamente las estrategias del plan de comunicación, bien para confirmarlas o bien para introducir mejoras.

Debemos prestar especial atención a la comunicación entre los directivos líderes y sus colaboradores. Es importante que sepan transmitir órdenes, motivar a sus trabajadores y que estos sean capaces de generar buenas ideas. Además debemos tener en cuenta la importancia del feedback que debe fluir en todos los sentidos (ascendente, descendente y horizontal). No hay nada que garantice que la comunicación interna va a fluir sin obstáculos pero un procedimiento de auditoría y la asunción de las directrices que emanan del plan, pueden ayudar a la empresa en la consecución de los objetivos que persigue. Por supuesto, un buen plan de comunicación debe estar en concordancia con el plan general de la empresa, con el plan de comunicación externa y con el plan de formación. Aunque lo que optimiza la validez del plan de comunicación es un equipo colaborador, una dirección comprometida, unos líderes con habilidad para la comunicación y la gestión eficiente de los recursos comunicativos existentes.

2.4. Auditoría de comunicación interna.

Es básico realizar una auditoría interna para conocer las condiciones de trabajo, el grado de compromiso con los objetivos de la organización, la conformidad con los estilos de dirección, el nivel de motivación y demás aspectos internos o externos que están afectando al clima laboral.

Las herramientas de auditoría deben conseguir describir y evaluar los mensajes transmitidos, las relaciones comunicacionales, los circuitos de comunicación y las barreras comunicativas de la empresa. Para optimizar los resultados, las herramientas de análisis deben ser adecuadas y mostrar unos resultados fiables. También se debe evaluar la comunicación en todos los niveles jerárquicos de la empresa; así como, se debe hacer distinción entre comunicación ascendente, descendente y horizontal.

Es muy importante que la auditoria se realice siguiendo los pasos siguientes:

- Recogida de información
- Análisis
- Evaluación
- Presentación de resultados
- Recomendaciones

Es aconsejable que la recogida de información se lleve a cabo a través de una observación directa primeramente y acompañarla con un cuestionario confidencial a una muestra de trabajadores y directivos de la organización.

Análisis de los resultados obtenidos.

Esta fase de la auditoria es una de las más complejas ya que precisa de una atención exhaustiva por parte del auditor. Es muy importante que el auditor incluya en el análisis de los datos las preguntas planteadas y las respuestas así como los perfiles generales de las personas encuestadas.

En una auditoria de comunicación se debe comprobar si las preguntas fueron entendidas completamente. Esto se sabrá si hay respuestas contestadas en blanco o con algún comentario que nos haga entender que la pregunta no es correcta o no se entiende.

Aspectos con resultados negativos: Es importante diferenciar aquellas preguntas en el que el resultado sea negativo o desfavorable. Estas respuestas nos mostrarán aquellos aspectos donde la empresa deba mejorar.

Aspectos con resultados positivos: Se debe conocer cuáles son las respuestas positivas ya que estas nos mostrarán cuál es el camino correcto para mejorar aquellos puntos en los que la empresa necesite mejorar.

Se debe comprobar si hay una opinión unificada entre los encuestados que ocupen un mismo puesto de trabajo, que tengan la misma antigüedad en la empresa o que provengan de un mismo centro de trabajo. Si un grupo de encuestados considera que la estrategia seguida por la empresa es mala, debemos analizar cómo podrán mejorarse las necesidades de este grupo de trabajo. Si los trabajadores de un mismo grupo consideran que las acciones comunicativas tomadas por la empresa son correctas, se procederá a implantar estas en otros grupos, centros de trabajo, etc.

Es aconsejable repetir la auditoria después de implantar el nuevo plan de comunicación. Una vez que las nuevas estrategias hayan hecho efecto. De esta manera se podrá comprobar la efectividad de la auditoria.

Finalmente, si el proceso de auditoría se ha llevado a cabo de una manera satisfactoria se conocerá la situación actual de la empresa, así como, las necesidades de información. Una buena auditoria será aquella que revele objetivamente y de manera imparcial los resultados del análisis así como muestre aquellos puntos de mejora.

3. Capítulos de desarrollo

3.1. Caso práctico 1

3.1.1. Exposición del caso

Una vez expuesto el marco teórico nos proponemos conocer cómo funciona la comunicación interna en la práctica. Para elaborar nuestro trabajo correctamente hemos realizado un estudio con trabajadores profesionales de los RR.HH. de diferentes ámbitos empresariales para que nos cuenten cuál es su punto de vista sobre la comunicación interna dentro de su propia empresa.

Para desarrollar este capítulo hemos considerado de vital importancia la realización de encuestas. Como hemos explicado en el marco teórico, la información formal en la empresa circula de manera ascendente (trabajador-superior jerárquico) o de manera descendente (superior jerárquico-trabajador).

Encuesta sobre comunicación descendente: El objetivo de la encuesta es conocer la importancia que la comunicación interna tiene en las empresas actualmente. La encuesta va dirigida a empresarios y a responsables de la comunicación descendente de empresas que operan en España. La encuesta trata de resolver cuestiones como la implicación de la persona entrevistada con la comunicación interna. Desde su punto de vista nos deberá responder a cuestiones sobre la importancia que la empresa da a la comunicación interna y sobre participación de los trabajadores en la misma. Así como las herramientas utilizadas para llevarla a cabo.

Las preguntas de la encuesta son de tipo cuantitativo y cerrado. En ellas el encuestado tendrá que responder de manera afirmativa o negativa a las preguntas planteadas. La elección de este tipo de cuestionario se debe a su rapidez de análisis de puntos clave y facilidad para sintetizar cuáles son las prácticas más comunes en la comunicación interna en las empresas encuestadas.

Las empresas encuestadas responden a perfiles diferentes respecto a tamaño y facturación para así desarrollar un análisis en este ámbito

3.1.2. Análisis de la muestra estudiada

Encuesta sobre comunicación descendente:

El siguiente análisis lo vamos a realizar a partir de las encuestas realizadas a cinco profesionales de los recursos humanos o empresarios que se ocupan de la comunicación interna en la empresa donde prestan sus servicios.

Del análisis de las encuestas se construye la siguiente gráfica:

Tabla 1. Encuesta sobre comunicación descendente

Encuesta sobre comunicación interna descendente	Si	NO
Conciencia sobre la importancia de la comunicación interna	4	1
Satisfacción con la comunicación interna de la empresa	3	2
Evolución de la implicación de la empresa	3	2
Comunicación de objetivos y metas	3	2
Periodicidad de la información	1	4
Preferencia por el trato personal	5	0
Involucración de los empleados con la comunicación interna	3	2

En esta tabla podemos observar como la mayoría de los profesionales encuestados conocen la importancia de la comunicación interna. Podemos considerar que sí reconocen la comunicación interna como un elemento importante dentro de la empresa y reconocen su valor en la consecución de unos beneficios empresariales. Sin embargo, no todos están satisfechos con las estrategias seguidas por la empresa en la consecución de una comunicación interna que sea eficiente y piensan que a pesar de que las herramientas de la comunicación van evolucionando, la empresa no evoluciona al mismo ritmo. En general, no se observa mayor implicación por parte de la directiva en la comunicación interna formal.

Respecto a la comunicación de objetivos y metas, el 60% de los encuestados contesta que informa a los empleados sobre la misión y visión de la empresa. Sin embargo, no informa sobre los logros obtenidos periódicamente.

Analizaremos a continuación cada una de las preguntas formuladas:

P1. -¿Es consciente de la eficacia de la comunicación interna en su empresa?

Las respuestas obtenidas de los responsables de comunicación entrevistados fueron agrupadas en dos grupos que presentamos a continuación:

- a) Es consciente de la importancia de la comunicación interna en la empresa. El 90% de los responsables encuestados son conscientes de la importancia de la comunicación interna dentro de la empresa.

- b) No es consciente de la importancia de la comunicación interna en la empresa. Sólo el 10% de la muestra estudiada no es consciente de la importancia de la comunicación interna en la empresa.

El análisis de esta primera pregunta nos da a entender que la mayoría de profesionales de este ámbito conoce los beneficios de realizar una política de comunicación adecuada.

P.2. ¿Se encuentra satisfecho con el grado de comunicación interna de su empresa?

- a) Sí, está satisfecho con el grado de comunicación de la empresa que es parte. Esta respuesta está refundada por el 75% de la muestra analizada.

- b) No está satisfecho con el grado de comunicación interna en su empresa. Este grupo de opinión preferiría una mayor implicación por parte de la empresa en las políticas de comunicación interna.

Esta pregunta hace referencia a la empresa en la que los profesionales de RR.HH son parte. Analizando este punto observamos que a pesar de que la mayoría de profesionales conocen de la importancia de la comunicación interna, no todos están de acuerdo con las estrategias llevadas a cabo por su empresa. Observamos que una parte de los profesionales dedicados a este ámbito desearían mejorar las prácticas de comunicación.

P3. ¿Se facilita a los trabajadores información relativa a la empresa con cierta periodicidad?

- a) Sí, la empresa comunica a los trabajadores con frecuencia información concerniente a la misma y existe un dialogo constante

entre empresa y trabajador. Esta pregunta es contestada afirmativamente por el 62,5% de los trabajadores encuestados.

b) No, la empresa no comunica a los trabajadores información que pudiera ser de interés para los mismos. Esta pregunta es contestada negativamente por el 37,5% de los profesionales de comunicación interna entrevistados.

En el 37,5% de los casos, la empresa no tiene un flujo corriente de información. Observamos cómo según la encuesta progresa, los resultados comienzan a ser negativos. Una comunicación no corriente e indirecta favorecerá la aparición de rumores negativos que empobrecerán la calidad del trabajo y de la producción.

P4. ¿Ha notado usted, con el paso de los años, mayor grado de implicación para mejorar u optimizar la comunicación interna en su empresa?

a) Sí, la empresa ha utilizado recursos para mejorar la comunicación interna. El 75% de la muestra estudiada considera que la empresa se ha esforzado en mejorar la comunicación y que los flujos comunicativos son más fluidos.

b) No. El 25% de los profesionales que se ocupan de la comunicación en su empresa consideran que la empresa para la que prestan sus servicios no ha mejorado sus estrategias de comunicación y que no se ha esforzado en mejorar la comunicación interna.

El análisis de la pregunta nos muestra que las empresas mejoran la comunicación interna lo que significa que dan a los empleados una

importancia relevante ya que a través de la comunicación interna se integra al empleado en la empresa.

P5. ¿Es una práctica habitual comunicar los resultados económicos periódicamente?

- a) Sí, la empresa comunica periódicamente los resultados de la empresa obtenidos. Sólo un 25% de la muestra admite que la empresa comunica a los empleados los resultados obtenidos periódicamente.

- b) No. El 75% de la muestra estudiada responde que la empresa no comunica a los empleados cuál es el balance económico.

La mayoría de profesionales contestan que la empresa no comunica a los empleados los resultados obtenidos. Esta pregunta nos muestra resultados altamente perjudiciales para las empresas ya que un trabajador que no conoce cuál es el resultado económico de la empresa en que presta servicio puede generar desconfianza en la misma. Es muy importante que la empresa comunique al trabajador cuál es la situación de la misma porque en el caso de tener que comunicarle consecuencias negativas respecto a sus condiciones laborales, el trabajador estará mucho más asertivo y colaborador.

P6. ¿Cree que los empleados están informados sobre los objetivos, metas, resultados y cultura de la empresa?

- a) Sí. El 62,5% de los profesionales encuestados nos contesta que la empresa comunica a sus empleados la misión y visión de la empresa.
- b) No. El 37,5% de los profesionales encuestados contesta que no se les informa a los trabajadores cuáles son los objetivos y metas de la misma.

Observamos cómo la cultura empresarial comienza a formar parte de las estrategias comunicativas de la empresa. La visión y misión empresarial es uno de los puntos a conseguir para toda la sociedad empresarial, incluidos los empleados. Es por ello, que una empresa que informe de cuál es la meta a conseguir conseguirá mayores resultados.

P7. ¿Considera que sus empleados están activamente involucrados en la comunicación ascendente con sus directivos?

- a) Sí. Un 75% de la muestra responde que los empleados comunican sin problemas cuáles son sus dudas, ideas y demás comentarios que pudieran ser de interés para la empresa.
- b) No. Los empleados no comunican a la empresa con frecuencia ningún tipo de información que pudiera ser relevante para la misma.

La mayoría de los empleados se sienten confiados en comunicar aquellos puntos de mejora, dudas o sugerencias que pudieran interesar a la empresa. Esta pregunta hace referencia a la motivación del

empleado y al interés que tiene en que la empresa mejore. Así como, la confianza que tiene en que la empresa le escuche y tome en consideración sus propuestas.

P8. ¿Siente preferencia por el trato personal antes que por otros medios, como la vía telemática?

- a) Sí. Un 75% de la muestra considera que es más importante el trato personal que el telemático
- b) No. Un 25% prefiere un trato telemático que el personal.

Esta pregunta hace referencia a las barreras comunicativas. Un trato indirecto con el empleado dificultara la rapidez en la resolución de problemas. También puede generar una pérdida de confianza en el personal encargado de la comunicación. Por otra parte, la comunicación telemática afianzará el mensaje (constará por escrito).

P9. ¿Mediante cuál de los siguientes medios ha facilitado la información?

Personalmente.....87,5%
Carta o email.....75%
Tablón de anuncios.....25%
Manual de acogida.....12,5%

Los responsables de la comunicación interna entrevistados responden que la herramienta comunicativa más utilizada es la comunicación personal. Sin embargo no en todas las empresas se

realiza una comunicación directa con el empleado sino que la comunicación habitual es a través de medios telemáticos.

Observamos cómo otras herramientas como el buzón de sugerencias o el manual de acogida son menos empleados por las empresas. Estas empresas no cuentan con estrategias comunicativas adecuadas.

3.1.3. Análisis de los resultados según variables:

a) Según el tamaño de la empresa.

- Microempresas (De 1 a 10 trabajadores): Turkana S.L.U: Empresa dedicada al sector servicios. Sus empleados se dedican a funciones comerciales y al trato directo con el cliente. Las prácticas comunicativas de esta empresa se caracterizan por ser directas con los empleados. Como no existe una departamentalización, el empresario se dirige personalmente al empleado para comunicar las líneas de acción de la empresa. Todos los empleados conocen personalmente los resultados económicos de la misma ya que el empresario les comunica cuál es el balance anual. La misión y la visión de la empresa son conocidas por el empleado al comenzar la relación laboral con la misma. El trato personal y directo es la única herramienta comunicativa existente.

- Pequeñas empresas (de 10 a 50 empleados): Estas empresas no tienen el volumen de empleados suficiente para crear herramientas comunicativas muy complejas. Sin embargo, en el caso de Jangar S.L.U o, entendemos que el empresario muestra insatisfacción con la comunicación interna de su empresa. A pesar que el empresario nos comunica que se está haciendo esfuerzos en la mejora de las estrategias de comunicación; no está dando resultados. Por otra parte, el empresario no comunica a sus empleados cuáles son los objetivos y metas de la empresa ni comunica los resultados económicos de la misma periódicamente. La comunicación con el empresario se realiza únicamente a través de carta o email y no se produce comunicación directa con el empleado. Aún así, el empresario considera que los trabajadores están activamente involucrados con la comunicación interna.

Observamos que esta empresa no cuenta con una red comunicativa establecida. La problemática de esta empresa reside en que el tamaño de la misma no le permite establecer reglas concretas ni canales de comunicación. Posiblemente, uno de los problemas que genera una mala comunicación en la misma es la falta de departamentalización que hace que el mensaje no siga cauces sino que el mensaje vaya transmitiéndose de boca a boca entre los empleados de la misma. Otro de los problemas observados es que el empresario no conoce la realidad porque el mensaje se pierde y sólo aquellos de relativa importancia llegan al nivel jerárquicamente superior. El empresario puede perder el control de la productividad de la empresa así como menospreciar aspectos tan importantes para la empresa como el clima laboral, accidentes laborales leves, etc.

La solución a este problema es la creación de una red de comunicación sencilla. Entre las herramientas comunicativas más eficaces en este tipo de empresas se encuentran el trato personal con el empleado o el buzón de sugerencias. Particularmente, el buzón de sugerencias puede ser una herramienta estratégica muy práctica ya que mostrará al empresario la opinión de los empresarios respecto al sistema de producción. Por ejemplo, el trabajador puede comunicar cómo mejoraría su trabajo, cómo incrementaría su productividad o aquellos aspectos que encuentran deficientes.

- Mediana empresa (de 50 a 250 trabajadores): La directora de RR.HH. de Mensher Iber S.L. (empresa de 120 trabajadores) nos informa de que su empresa se interesa en mejorar las prácticas comunicativas. Sin embargo, no es una práctica habitual comunicar a los empleados cuáles son los balances económicos de la empresa y que de estos sólo se informa a los empleados más especializados (directivos). Sin embargo, sí se informa a los empleados respecto a las metas y objetivos a

alcanzar. Esto puede crear frustración y desmotivación a los empleados ya que no conocen cuál es la recompensa del esfuerzo realizado, por lo tanto, también se crea un sentimiento de desvinculación con la misma. Según la responsable de comunicación interna de esta empresa, las herramientas utilizadas son el trato personal, la carta o email, el buzón de sugerencias y el manual de acogida. Aunque la encuestada se encuentra satisfecha con la involucración de los empleados en la comunicación interna, entendemos que esta es demasiado compleja y que tal vez, la empresa debería encontrar caminos más directos para la comunicación de sus estrategias como las reuniones por equipos o multidisciplinares.

- Gran empresa (De 250 a 1000 trabajadores): Este tipo de empresas tienen redes comunicacionales muy complejas. La departamentalización está muy definida y las funciones desempeñadas por sus trabajadores también. Un responsable de comunicación interna debe conocer objetivamente cuales son los cauces comunicativos adecuados. En este tipo de empresas es imprescindible la figura del Director de comunicación. Actualmente, las estrategias de comunicación en este tipo de empresas están desarrolladas y muy definidas. Por ejemplo, existen herramientas comunicativas como el buzón de sugerencias o el tablón de anuncios. Sin embargo, encontramos deficiencias en la comunicación directa con el empleado. En la empresa Moli Vell S.L., situada en Cataluña, no se utilizan herramientas de acogida con el empleado. No existen manuales ni protocolos que ayuden al empleado a conocer la estrategia de la empresa. Estas deficiencias dificultan la integración del empleado en la misma y hacen que esta se retrase.

- Gran empresa (más de 1000): El responsable de comunicación interna de Air Europa S.A. ha contestado a nuestra encuesta dando lugar a unos resultados bastante inquietantes. Conoce la importancia de la comunicación interna y está satisfecho con la comunicación interna dentro de su empresa. Sin embargo, no está satisfecho con la implicación de los empleados con la comunicación ascendente. Su descontento puede ser explicado de una manera sencilla. Air Europa utiliza herramientas de comunicación descendente de una manera frecuente (carta, email, tablón de anuncios) y sin embargo, no utiliza ningún método que facilite al trabajador comunicarse con los niveles jerárquicos superiores como pudiera ser el buzón de sugerencias. Por esta razón, si los trabajadores tuvieran alguna queja o idea no pueden hacer llegar su mensaje a su supervisor a no ser que se lo planteen personalmente.

b) Otras variables a analizar:

Según responsabilidades de la persona encuestada:

En relación con el tamaño de la empresa se encuentran las responsabilidades de un profesional encargado de las herramientas comunicativas. No será igual si tu superior jerárquico trabaja en el mismo centro de trabajo que incluso realiza tareas similares a las tuyas, que un responsable con una capacidad directiva mayor.

En este sentido hemos analizado que, aquellos responsables cuyo nivel jerárquico es superior y que tienen un número mayor de subordinados encuentran que los empleados están menos involucrados con la comunicación interna. Y, sin embargo, aquellos responsables que

tienen menor número de trabajadores bajo su responsabilidad responden que se comunican fácilmente con los trabajadores.

Según el sector de producción al que pertenecen:

Se han realizado encuestas a profesionales que se ocupan de la comunicación interna en diferentes sectores productivos. No se encuentra relación entre la comunicación interna practicada y el sector productivo en el que la empresa presta su actividad.

3.2. Caso práctico 2

3.2.1. Presentación del caso

Nos encontramos con la segunda parte práctica del trabajo. Para esta parte he decidido realizar una auditoría basada en una empresa ficticia que servirá, a su vez, para desarrollar posteriormente una guía de comunicación interna.

Ejercicio: Quimiks S.L es una mediana empresa del sector de la industria química que cuenta con unos 200 trabajadores. La empresa lleva implantada en el mercado menos de 5 años con unos resultados productivos bastante buenos. Debido a su velocidad de crecimiento no se han marcado herramientas comunicativas y la comunicación interna apenas está desarrollada. Se observan problemas que retrasan la cadena de producción como materiales descuidados y pequeños retrasos en la producción. Los trabajadores no ponen el interés deseado en la realización su trabajo, hay errores a la hora de ejecutar órdenes, se observa un clima de descontento general etc. Por esa razón, la empresa desea que los trabajadores de niveles jerárquicos inferiores comuniquen a la dirección aquellos puntos clave de mejora dentro del proceso productivo que forman parte. ¿Cómo deben realizar el proceso? Cuando terminen las acciones de revisión de la comunicación empresarial interna ¿deberán informar a los trabajadores?

3.2.2. Solución

A continuación se enumeraran las partes a seguir por la directiva:

Auditoria: La auditoria consiste en analizar el control interno de las empresas cuyo objetivo es el mantenimiento de los sistemas de eficiencia en la gestión y la calidad de la información. Suelen realizarse periódicamente e intentan corregir las debilidades mostradas anteriormente. Las auditorias son herramientas realmente útiles para confirmar que la empresa va bien o bien para confirmar que hay que hacer modificaciones para mejorar la eficiencia. Es básico realizar una auditoría interna para conocer las condiciones de trabajo, el grado de compromiso con los objetivos de la organización, la conformidad con los estilos de dirección, el nivel de motivación y demás aspectos internos o externos que están afectando al clima laboral.

Carlos Ongallo en "Manual de comunicación" ⁶ dice que "Según PLANS (1996) las fases de la auditoria de comunicación interna son: a) definir qué se quiere saber, b) establecer la población o muestra que consultar, c) diseñar el cuestionario, d) realizar la auditoria".

De acuerdo con Plans, ponemos en práctica las cuatro fases de la auditoría de comunicación interna.

a) ¿Qué se quiere saber?

Como mencionaba anteriormente, nos encontramos con la situación de una empresa mediana que cuenta con unos 200 trabajadores. La empresa lleva en el mercado menos de 5 años, razón por la cual la comunicación interna todavía no está desarrollada. Con

⁶ Carlos Ongallo, *Manual de Comunicación*, Dickinson S.L., Madrid, 2000, pp. 115-122

esta auditoría se pretende conocer el grado de comunicación interna en la empresa, y también por qué esta afecta a la motivación de los empleados y al clima laboral.

Existen varios métodos para recabar y evaluar datos:

- La observación directa: Es muy importante que el auditor se percate personalmente de la comunicación verbal, no verbal y escrita en la empresa. Esto le podrá ayudar en la elección de un cuestionario adecuado a la empresa y a la elaboración del informe final.
- El método cualitativo: En este grupo podemos integrar las entrevistas en profundidad o las dinámicas de grupo con una muestra representativa de los trabajadores de la empresa.
- El método cuantitativo: Consiste en cuestionarios cerrados a diferentes grupos que componen la empresa y segmentados por profesión, sexos, edad, etc.
- El método cuali-cuantitativo: Consiste en un cuestionario de preguntas cerradas, acompañada por un número de preguntas abiertas que el encuestado podrá responder libremente

b) Establecer la población o muestra que consultar

El caso que tomamos es el de una empresa de 200 trabajadores de los cuales utilizaremos una muestra de 20 trabajadores.

Se tomaran de muestra uno o dos puestos de cada departamento para intentar analizar la comunicación interna desde todos los puntos de vista jerárquicos que haya.

c) Diseñar el cuestionario

Se debe diseñar el cuestionario en concordancia a los datos que se quieren estudiar. En nuestro caso, hemos diseñado un cuestionario de 10 preguntas de las cuales 8 son de respuesta Sí/No y 2 de tipo cuali-cuantitativo.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Las respuestas a este cuestionario serán tratadas conforme a la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de datos.

- Cuando ha tenido que tratar algún asunto con su superior, ha sido entorno a...

- Asesoramiento
- Sugerencias
- Quejas
- Dudas

- ¿Ha tenido dificultades para dirigirse a su superior?

SÍ NO

- ¿Le ha recibido adecuadamente?

SÍ NO

- ¿Siente que se le ha prestado la atención suficiente?

SÍ NO

- ¿Ha obtenido resultados después de tratar el asunto con su superior?

SÍ NO

- En el caso de que la respuesta anterior fuera afirmativa, ¿como han sido estos resultados?

Positivos Negativos

- ¿Se ha sentido cómodo al hablar con su superior?

SÍ NO

- ¿Ha podido tratar con facilidad con su superior cuando el comunicado era agradable?

SÍ NO

- ¿Y cuando el comunicado que debía darle fue desagradable?

SÍ NO

- Mediante cuál de los siguientes medios ha facilitado la información:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Entrevista personal | <input type="checkbox"/> Círculos de calidad |
| <input type="checkbox"/> Buzón de sugerencias | <input type="checkbox"/> Encuestas |

d) Realizar la auditoria

En esta auditoría tomamos como herramienta el método cuantitativo de acuerdo con el cuestionario realizado por la muestra de los trabajadores.

Los resultados sobre la muestra tomada de los trabajadores de la empresa son:

Tabla 2: Resultados Auditoria (caso práctico 2)

Pregunta 1: 13 dudas/2 quejas/1 sugerencia/4 asesoramiento

	SÍ	NO
Pregunta 2	2	18
Pregunta 3	15	5
Pregunta 4	17	3
Pregunta 5	16	4
Pregunta 6	14 -positivos-	2 -negativos-
Pregunta 7	16	4
Pregunta 8	20	0
Pregunta 9	15	5

Pregunta 10: 20 entrevista personal

3.2.3. Evaluación

Gracias a esta muestra podemos centrarnos en los puntos clave a mejorar por parte de la organización:

La primera pregunta hace referencia a los temas a tratar con el superior y un 65% de los casos son dudas. El 35% restante lo componen temas de asesoramiento, quejas y sugerencias, respectivamente.

Esto hace pensar que los valores, la misión, la visión y los objetivos de la empresa no están claros para los trabajadores. Lo mismo ocurre con lo que se espera de ellos. Requiere un refuerzo por parte de los superiores en la presentación de la empresa en la acogida de un nuevo trabajador y en fomentar la comunicación con todos los escalones jerárquicos de la compañía.

En referencia a la tercera pregunta, un 25% de la muestra afirma no haber sido atendido correctamente por su superior. Es vital la imagen a dar ante los trabajadores pero más importante es todavía prestar atención a sus demandas.

En la pregunta cinco se cuestiona sobre la obtención de resultados tras hablar con el superior. El 80% afirma haber obtenido resultados mientras que el 20% restante lo niega. La siguiente pregunta pedía que en caso de que la respuesta anterior fuera afirmativa confirmara si esos resultados fueron positivos o negativos para el trabajador. El 20% que no había obtenido resultados no contestó a esta cuestión. Del resto de la muestra 14 fueron positivos mientras que 2 no lo fueron. Esto es importante porque siempre hay que intentar tener a los trabajadores a

gusto y si en algunas ocasiones no se puede resolver el problema se debe intentar favorecer la situación del empleado no empeorarla.

El ambiente laboral es muy importante en la empresa para sentirse cómodo. El 80% de la muestra dice haberse sentido cómodo al tratar con su jefe mientras que el 20% restante lo niega. Desarrollar las reuniones o las entrevistas en un ambiente distendido, sin tensión, donde tanto superior como subordinado se sientan cómodos es esencial para que haya una buena relación laboral.

Cuando el asunto a tratar con el superior es agradable no suele haber ningún problema y, al contrario, resulta fácil tratar con él. Así lo confirma el 100% resultante de la pregunta nueve. Por el contrario, si el asunto es más bien desagradable no resulta tan fácil: así lo confirma un 25% de los encuestados que marcaron que no resultaba fácil frente a un 75% que marcaron un sí.

Del resto del cuestionario podemos concluir que a la mayoría no les resulta complicado tratar con su superior y que se han sentido escuchados al tratar con él. El medio habitual para tratar con sus superiores jerárquicos es la entrevista personal y no conocen que la empresa cuenta con un buzón de sugerencias.

3.2.4. Recomendaciones

Para que la comunicación empresarial interna sea efectiva deben mejorarse diversos puntos:

Los trabajadores deben conocer la empresa: Deben saber el tamaño, el número de trabajadores y la producción media. También cuál es la finalidad de la empresa. Deben conocer objetivos y metas a corto y largo plazo. Para ello se les debe dar información sobre la misión y visión de la empresa periódicamente.

Los trabajadores deben conocer qué es lo que se espera de ellos. En el tema que nos concierne; los trabajadores deben conocer qué se espera que ellos comuniquen. Para ello se les debe explicar qué tipo de herramientas comunicativas existen y cómo se pueden utilizar.

El trabajador debe saber cuál es la situación actual de la empresa en relación con la comunicación interna. Es por ello, que se debe dar a conocer al trabajador los resultados de la auditoría realizada.

El trabajador debe conocer cuáles son las estrategias comunicativas que va a seguir la empresa y fomentar su participación.

3.2.5. Informar a los trabajadores

Realizada la auditoria surge la necesidad de informar a los trabajadores de los resultados de la misma. Es fundamental que la empresa informe sobre cuestiones como:

- La misión y visión de la empresa
- Tipos de mensajes y herramientas
- Medidas para el fomento de la comunicación interna

Consideramos que podría ser útil la emisión de una guía donde se informe al trabajador sobre las recomendaciones que la auditoria a puesto de manifiesto.

Esta guía debe llegar a los trabajadores. Se repartirá de manera gratuita y será de fácil lectura.

3.2.6. Guía de comunicación interna

Quimiks S.L.

**Guía de
comunicación
interna**



ÍNDICE

1. ¿Qué es esto?	4
1.1 Presentación: ¿qué es la empresa?	5
1.2 Valores	6
1.3 ¿A quién va dirigido?	7
2. La comunicación interna y sus utilidades	8
2.1 Definición de comunicación interna	8
2.2 Todos implicados	8
3. Tipos de comunicación interna	10
3.1 Formal	10
3.2 Informal	10
4. Plan de Comunicación Interna	11
4.1 La importancia y necesidad de un Plan	11
4.1.1 Funciones de la comunicación interna	12
4.1.2 Relación con la estructura empresarial	12
4.2 Mensaje y medios	13
4.2.1 Mensajes	13
4.2.2 Medios de comunicación	14
4.2.3 Promoción de mensajes y comportamientos.	14
4.3 Puesta en marcha del plan y herramientas para mejorar la comunicación	14
5- Promoción de la comunicación interna	17

1. ¿QUÉ ES ESTO?

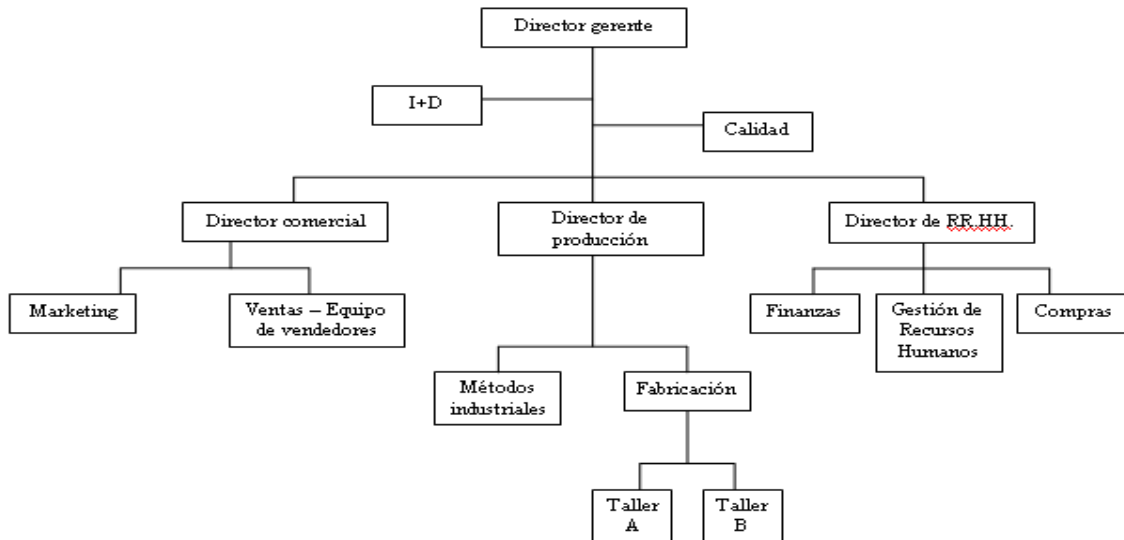
La comunicación es un elemento integrador para las empresas. La coordinación y el buen funcionamiento son esenciales en una empresa y la comunicación se encuentra estrechamente relacionada con estos aspectos.

Este texto es una guía de comunicación interna realizada a partir de una auditoría realizada en la empresa tomando como muestra de la población 20 de los 200 trabajadores del centro. Esta auditoría ha sido realizada a partir de un cuestionario de comunicación ascendente realizado a trabajadores de mando intermedio y subordinados para conocer de primera mano el grado de comunicación y la satisfacción de la misma en la relación subordinado-superior.

Con esta guía nos adentraremos en la importancia que tiene la comunicación interna en la empresa y como esta puede mejorar el clima laboral, la productividad, el logro de objetivos y mejorar el compromiso por parte de los trabajadores de los trabajadores.

1.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa Quimiks, S.L. nació en mayo del año 2008 en Guadalajara con dos principios claros: dedicación y sostenibilidad. Es una empresa dedicada a la industria química que se ocupa de diseñar y realizar tapones y embalajes. Durante los últimos años a empresa ha crecido y evolucionado. La empresa que en sus inicios contaba únicamente con 20 empleados ha crecido hasta multiplicarse por diez y con perspectiva de seguir creciendo.



En Quimiks nuestra misión es fabricar tapones de plástico y sistemas de embalajes con la máxima calidad. Tenemos como objetivo la continua evolución de nuestros productos de acuerdo con las exigencias del mercado nacional.

Son dos las principales industrias a las que abastecemos. La primera de ellas es la de detergentes proporcionándoles gran variedad de tapones en distintos tamaños y con diferentes diseños. Los cierres de plástico son un producto primordial para la industria de los detergentes y nuestros productos cumplen con exigencias de seguridad como los tapones a prueba de niños. La segunda es la industria cosmética a la que abastecemos con productos de alta calidad debido a sus cierres anti-goteo. Estamos centrados en la producción de cierres de botellas y tubos, ámbito en el que nos diferenciamos de la competencia debido a su diseño actual y su alta calidad.

Nuestros productos son seguros a la vez que funcionales y cumplen con un diseño innovador y moderno que se adapta a los diferentes productos de las industrias con las que trabajamos.

Nuestra visión es seguir evolucionando y creciendo como empresa. Actuamos en ámbito nacional y tenemos grandes expectativas de poder embarcarnos en la aventura del extranjero y contar con diferentes sucursales distribuidas por Europa.

Nuestros principales objetivos son:

- A corto plazo queremos atraer la atención de nuevos clientes y aumentar nuestro reconocimiento a nivel nacional.
- A medio plazo esperamos haber aumentado nuestra cartera de clientes mínimo 1/3 de la actual.
- A largo plazo queremos ser una empresa competente internacional en la cual nuestros clientes tengan un alto grado de fidelidad así como contar con una alta reputación debido a la calidad de nuestros productos.

1.2. VALORES

Nuestros principales valores son:

- El compromiso con el medio ambiente. Para nosotros el respeto por el medio ambiente es esencial.
- Pasión por el trabajo. Para nosotros es fundamental que los trabajadores se sientan bien durante su jornada laboral para que su trabajo sea lo más eficiente posible.
- La calidad: todos nuestros productos pasan por un proceso de calidad para comprobar que todas las piezas cumplen con los estándares de calidad que marca nuestra empresa.

- Respeto mutuo. No se permiten ningún tipo de conducta racista, sexista, homófona o que atente contra cualquier derecho de la persona.
- Ética laboral y social. Nuestra filosofía es respetar a los trabajadores como nos respetan a nosotros.
- Cumplir con la legislación vigente.

1.3. ¿A QUIÉN VA DIRIGIDO?

Esta guía va dirigida a todos los niveles jerárquicos de la organización pues la comunicación es algo que nos implica a todos.

Desde los mandos directivos se deben establecer políticas para mejorar la comunicación y mantener activos a los trabajadores de modo que se aumente el clima laboral y se mejoren la eficiencia y productividad.

También desde los mandos intermedios tiene que haber buena comunicación tanto con los superiores como con los subordinados pasando por los compañeros del mismo departamento.

Por último, los trabajadores del mando inferior son vitales para saber cuál es la realidad de la empresa. Si no hay trabajadores no hay producción de modo que son una parte esencial de la estructura empresarial.

2. LA COMUNICACIÓN INTERNA Y SUS UTILIDADES

2.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación organizacional es un elemento decisivo para el correcto funcionamiento de una empresa. Uno de los principios básicos de la comunicación es que debe ser clara y accesible para todo el mundo de modo que si no es así puede generar conflictos internos en la empresa.

Debemos diferenciar entre comunicación externa y comunicación interna:

- La comunicación externa es aquella en la cual el mensaje va orientado al exterior de la empresa. Algunos de los medios de comunicación externa más comunes suelen ser la prensa, Internet o los paneles publicitarios.
- La comunicación interna es aquella en la cual el mensaje va orientado al interior de la empresa, es decir, va orientada a los propios trabajadores de la organización. Algunos de los medios de comunicación interna más comunes suelen ser las entrevistas, reuniones o eventos.

2.2. TODOS IMPLICADOS

Es importante saber que el tema de la comunicación interna afecta a todos los miembros de la organización. Por ejemplo: si el directivo de producción da una orden para que se haga llegar a los trabajadores del taller A y B es imprescindible que el departamento de fabricación haga llegar adecuadamente este mensaje a los trabajadores. Si el departamento no considerase importante esa orden y no lo hiciera llegar inmediatamente a los talleres quizá ocasionaría un retraso en la

producción mientras que si lo hace llegar al momento se mejora la eficiencia y se facilita el trabajo.

Como puedes comprobar la comunicación es un elemento integrador de las distintas funciones de la empresa.

Tanto directivos como subordinados deben conocer la importancia de unas buenas prácticas de comunicación pero para que se desarrollen estas prácticas deben darse algunos factores como poder mantener una conversación cómodamente, de manera distendida. Esto facilita la comunicación de subordinado a superior.

3. TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

3.1. FORMAL

La comunicación formal es aquella en la cual los mensajes recorren los caminos oficiales prescritos por la organización, circulan por las redes formales. Para analizar cómo se produce la comunicación interna entre los grupos, debemos atender a la distribución de su organigrama. Las redes formales de comunicación pueden ser de tipo ascendente, descendente u horizontal:

- La comunicación ascendente consiste en mensajes emitidos por el subordinado a sus superiores y suele estar determinada por temas como los de asesoramiento, sugerencias, quejas, etc.

- La comunicación descendente, consiste en mensajes enviados por el superior jerárquico a su subordinado. Estos mensajes suelen ser de tarea, relacionados con directrices, objetivos, normas, motivación y evaluación.

- La comunicación horizontal consiste en el intercambio de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Se trata de una comunicación con gran incidencia en la consecución de logros y objetivos de la empresa.

3.2. INFORMAL

Se trata de comunicación que surge de manera cotidiana en las relaciones interpersonales dentro de la empresa.

4. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

4.1. LA IMPORTANCIA Y NECESIDAD DE UN PLAN

Para poder realizar un plan de comunicación interna previamente se debe realizar una auditoría para saber cómo se encuentra el proceso de comunicación interna. Tras realizar una encuesta a 20 trabajadores y trabajadoras de la empresa, del nivel intermedio de mando y de nivel de ejecución, y analizar los resultados se ha considerado conveniente realizar esta guía de comunicación interna para seguir mejorando los resultados de la organización.

Mediante esta auditoría hemos descubierto algunos fallos de comunicación y cuáles son las redes de comunicación más habituales.

Actuar es una forma de comunicación porque desarrollando tareas para integrar a todos los trabajadores en prácticas de comunicación podemos conseguir que esta cultura llegue a todos. Para ello es muy importante que la información transcurra en todos los flujos: de manera ascendente, descendente y horizontal.

En muchas organizaciones surge un problema importante: muchas de ellas suelen tener canales que hacen que la comunicación

descendente circule de manera adecuada mientras que no suele haber demasiados canales para hacer la comunicación ascendente más fácil.

La cultura empresarial también es un factor significativo de la implicación de los trabajadores en sus tareas y funciones. Todos los miembros de la organización deben conocer los objetivos de la empresa para que todas las acciones se encuentren vinculadas.

4.1.1. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Las principales funciones que tiene la comunicación interna en la empresa son:

- 1) Informar: es necesario informar para que la información circule de manera eficiente.
- 2) Explicar: conocer aquello que nos rodea para poder explicarlo adecuadamente. Una mala comunicación suele dar problemas de mal funcionamiento en las organizaciones.
- 3) Resolución de dudas: es importante tener en cuenta esta función porque este suele ser uno de los problemas más habituales en las organizaciones. Si las dudas y preguntas no se resuelven de manera adecuada suele ser más difícil que los empleados comprendan sus funciones y es mayor la probabilidad de que el trabajo se desarrolle de manera poco eficiente.

4.1.2. RELACIÓN CON LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

En las organizaciones la comunicación es un eje donde interactúan todos los departamentos de la empresa. Para ver como se relaciona la comunicación con la estructura empresarial debemos tener en cuenta cuatro secciones:

- 1) Información: esta sección se compone de todas las políticas internas para la difusión de los mensajes en la empresa.
- 2) Difusión: esta sección se compone de todas las tácticas para atraer a los miembros de la organización con el fin de conseguir que todas las personas que trabajan conozcan la cultura empresarial, sus objetivos y sus valores.
- 3) Cultura institucional: aquí se incluirían todas las políticas de promoción de la cultura de la empresa.
- 4) Implicación: fomentar la participación de todos los integrantes de la organización.

4.2. MENSAJES Y MEDIOS

En esta sección conoceremos cuales han sido los resultados de la auditoria, aquellos canales por los cuales circula la información y se darán a conocer mensajes y comportamientos que componen unas buenas prácticas de comunicación.

4.2.1. MENSAJES

Tras realizar la auditoria las principales conclusiones que destacamos son:

- Dudas: la mayoritariamente la comunicación ascendente se produce a partir de dudas. Esto hace pensar que los objetivos de la empresa no están claros para los trabajadores. Lo mismo ocurre con lo que se espera de ellos. Requiere un refuerzo por parte de los superiores en la presentación de la empresa en la acogida de un nuevo trabajador y en fomentar la comunicación con todos los escalones jerárquicos de la compañía.

- Trato agradable: Una cuarta parte de los encuestados afirma no haber sido atendido correctamente por su superior. Es vital la imagen a dar ante los trabajadores pero más importante es todavía prestar atención a sus demandas.

- Obtención resultados: Una quinta parte de los encuestados afirmar no haber obtenido resultados después de tratar algún tema con su jefe.

- Comodidad: Una quinta parte de los encuestados niega haberse sentido cómodo a la hora de tratar con su jefe. Un ambiente distendido, sin tensión, donde tanto superior como subordinado se sientan cómodos es esencial para que haya una buena relación laboral.

- Asuntos a tratar con el superior: una cuarta parte de los encuestados afirma haber tenido dificultades para poder tratar con su jefe un tema espinoso.

- Del resto del cuestionario podemos concluir que a la mayoría no les resulta complicado tratar con su superior en una situación habitual y que se han sentido escuchados al tratar con él.

4.2.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios habituales de comunicación en esta organización son la entrevista personal y el buzón de sugerencias

4.2.3. PROMOCIÓN DE MENSAJES Y COMPORTAMIENTO

Tras interpretar los datos resultantes de la auditoria es necesario desarrollar unos mensajes nuevos y unas prácticas específicas para mejorar los aspectos destacados anteriormente.

4.3. PUESTA EN MARCHA DEL PLAN Y HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA COMUNICACIÓN.

Para optimizar la comunicación interna debemos implantar nuevas medidas de comunicación y nuevos canales.

Previamente hay que especificar aquellos aspectos en los que se implantaran nuevas medidas: 1) Mejorar el clima laboral, 2) gestionar la información, 3) nuevos canales y 4) ofrecer formación.

1) Mejorar el clima laboral. Para mejorar el clima laboral se han desarrollado tres propuestas:

- Llevar a cabo cada medio año una medición para conocer de primera mano el grado de satisfacción de los trabajadores/as de la empresa.
- Anualmente se harán llegar a los trabajadores encuestas de comunicación interna, similar a realizado, para comprobar si mejora la comunicación.
- Anualmente se realizaran, mínimo, dos eventos a los que estarán invitados todos los trabajadores: se realizará una cena de empresa sobre las fechas navideñas y una comida el segundo domingo del mes de mayo con el fin de celebrar el aniversario de la empresa.

2) Gestionar la información. Es necesario gestionar la información de un modo más eficaz. Para ello se han desarrollado propuestas:

- Todos los meses la Dirección de RR.HH. realizará una reunión para estudiar las necesidades informativas de la empresa: si hay

cualquier información que no haya llegado a los trabajadores, si hay que dar alguna información, etc.

- Realizar una selección semanal de la información útil que hay que dar a conocer a todos, teniendo en cuenta que también hay que mostrar los proyectos y los resultados. Para dar a conocer esta información se implantará un tablón en cada departamento para colgar toda la información y que, de este modo, se encuentre al alcance de todos.

- Se realizará un tríptico con toda la información imprescindible en materia de Prevención de Riesgos Laborales a cada trabajador y se colgará uno en cada tablón de los departamentos para que esté al alcance de todos.

- Creación de un manual de crisis ante imprevistos: se analizarán las situaciones imprevistas que pueden surgir y como combatirlas: incendios, inundaciones, etc.

3) Ofrecer formación

- Propuestas para dar formación específica a trabajadores: Se ofrecerán cursos y charlas para fomentar la comunicación empresarial.

Formación 1: Formación en comunicación específica respecto a las funciones desempeñadas por el trabajador

Formación 2: Formación en las que se fomentará la relación entre diversos sectores de la empresa.

Ejemplos: Social Media en Comunicación interna, Comunicación y voluntariado corporativo, etc. Próximamente, se informará de fechas y horarios en el blog de la empresa.

4) Nuevos canales. En el siglo de las tecnologías debemos modernizarnos continuamente. Por ello hemos diseñado nuevos canales de información:

- La comunicación online. Se abrirá un foro online donde de forma anónima se pueda expresar lo que uno quiera siempre y cuando se respete a los demás.

- Blog de la empresa: será un portal donde poder conocer de primera mano nuestra empresa y la gente que trabaja en ella. El trabajador es nuestra principal imagen.

- Reuniones mensuales con todos los departamentos para recoger propuestas ligadas a la comunicación.

- Tablón de anuncios: se colgará en cada departamento un tablón de anuncios donde colgar toda la información importante relativa a la empresa y a sus trabajadores. Se seguirá contando con el buzón de sugerencias y con las entrevistas de carácter personal.

5. PROMOCIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como habrás podido comprobar esto de la comunicación es un tema que nos afecta a todos los que pertenecemos a la organización.

Tan importante es la comunicación ascendente, como la descendente así como la horizontal porque si no hay una buena comunicación la eficiencia y la productividad bajan y las personas no realizan su trabajo de una manera cómoda y tranquila.

Esta guía es el principio de la mejora de esta empresa y periódicamente se irán realizando auditorias para conocer de primera mano la situación de los trabajadores y se irán adaptando nuevas medidas o mejorando las presentes para seguir siendo una empresa dedicada y sostenible cuidando a sus trabajadores.

Quimiks S.L. les agradece su atención.

4. Conclusiones

Desde los primeros análisis de Elton Mayo en los que se conocieron que existen factores externos que afectan a la productividad, han existido numerosos estudios que aseguran que una buena comunicación interna fomentan la motivación del empleado.

Estos estudios nos enseñan las diferentes tipologías de la comunicación interna así como los flujos en los que circula la información dentro de las empresas.

En la actualidad, las empresas conocen la importancia de la comunicación empresarial interna y se esfuerzan en ordenar esta. En concreto, se crean estrategias sobre comunicación que incentivan la participación de todos los empleados para que surja así el espíritu de unidad.

La sensación del trabajador de pertenencia a una empresa se consigue gracias a una estrategia comunicacional bien estructurada. Primeramente, el trabajador debe conocer cuál es la visión y misión de la empresa, cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo y qué es lo que se espera de él. Es muy importante que la empresa le comunique toda esta información. Además, la información debe de ser periódica para que el trabajador conozca si se están cumpliendo aquellos objetivos. En definitiva, si la empresa está cumpliendo aquello por lo que está creada.

Para analizar en qué estado se encuentra la empresa en relación con la comunicación empresarial interna, se realizará una auditoría. El proceso de auditoría es largo y costoso pero es efectivo y si se hace bien, se puede conocer exactamente cómo es la situación de la empresa. Una vez terminada la auditoría se elaborará un Plan de Comunicación en el que se pautarán las estrategias a seguir para mejorar la situación de la empresa en el tema que nos ocupa.

Respecto a las diferentes estrategias a seguir, se debe tener muy en cuenta el tamaño de la empresa. Nuestro estudio de campo nos ha mostrado que las necesidades comunicativas en una empresa pequeña no son similares a una empresa grande. En las empresas pequeñas la información se transmite personalmente, no hay fugas de información y en caso de dudas, el trabajador puede comunicarse directamente con el empresario. Generalmente, las empresas de mayor tamaño y que cuentan con más trabajadores deben incentivar la participación de los trabajadores. Tal vez, explicándoles periódicamente cuáles son los medios que la empresa proporciona para comunicarse o proporcionándoles unas herramientas más accesibles y que garanticen que su nombre no va a ser conocido por la empresa.

Las funciones relacionadas con la comunicación interna deben ser realizadas por una única persona que se encargará de todo el proceso, tanto en renovar aquellas informaciones caducas como de asegurarse que las mismas llegan a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Como punto final, debemos darnos cuenta que tanto el trabajador como la empresa quieren conseguir el mismo objetivo y que para eso debemos comunicarnos. Ambos, debemos crear herramientas que nos permitan entendernos y que persigan el beneficio conjunto.

Como dijo Lee Lacocca, un gran magnate de la empresa Ford en Estados Unidos "Comienza con buenas personas. Establece las reglas. Comunícate con tus empleados y recompénsalos. Si haces todas estas cosas de manera efectiva, no puedes fallar".

5. Bibliografía

- Annie Bartoli, *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*, Barcelona 1992, pp.81-84
- Carlos Guillen Gestoso et al, *Psicología del trabajo para relaciones laborales*, Mc Graw Hill, Madrid 2003 p. 138
- Carlos Ongallo, *Manual de Comunicación*, Dickinson S.L., Madrid, 2000, pp. 115-122.
- Enrique Claver Cortés et al, *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Civitas, Madrid 1995 pp 78-82
- Fernando Bayón Marine, *Organizaciones y Recursos Humanos*, Sintesis, Madrid, 2002. Pp. 275-286. 290-296.
- Francisco Javier Barranco Sainz, *Marketing social corporativo: la acción social de la empresa*, ESIC, Madrid, 2005. pp.181-188
- Horacio Andrade, *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*, Netbiblo, Madrid, p.45
- Jaume Almenara et al, *Comunicación interna en la empresa*, UOC, Barcelona, 2005, pp.71- 87
- Julián Carrasco Belinchón, *Organización de empresas y administración de personal*, Index, 1981, pp. 144-157
- José Álvarez Marcos, "El poder de la comunicación interna", *Revista Sphera*, 56 (2007), p.5.
- Luis Puchol, *Casos y supuestos en dirección y gestión de RRHH*, Diaz de Santos, Madrid, 2000, pp.176-192.

- Marisa del Pozo Lite, *Cultura empresarial y comunicación interna*, Fragua, Madrid, 1997, pp 23-33.
- Robert Bacal, *Cómo mejorar el rendimiento: técnicas para aumentar la productividad*, Profit, D.L., 2009.pp.47-51

Colaboraciones supervisores de RR.HH de las siguientes empresas:

Air Europa S.A.

Jangar S.L.U.

Menshen Iber S.L.

Moli Vell S.L.

Turkana S.L.U.

6. Anexos

6.1. Anexo 1. Encuesta comunicación descendente

Las respuestas a este cuestionario serán tratadas conforme a la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de datos.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN DESCENDENTE

-¿Es consciente de la eficacia de la comunicación interna en su empresa?

SÍ

NO

- ¿Se encuentra satisfecho con el grado de comunicación interna de su empresa?

SÍ

NO

- ¿Se facilita a los trabajadores información relativa a la empresa con cierta periodicidad?

SÍ

NO

- ¿Ha notado usted, con el paso de los años, mayor grado de implicación para mejorar u optimizar la comunicación interna en su empresa?

SÍ

NO

- ¿Es una práctica habitual comunicar los resultados económicos periódicamente?

SÍ

NO

- ¿Cree que los empleados están informados sobre los objetivos, metas, resultados y cultura de la empresa?

SÍ

NO

- ¿Considera que sus empleados estén activamente involucrados en la comunicación ascendente con sus directivos?

SÍ

NO

- ¿Siente preferencia por el trato personal antes que por otros medios, como la vía telemática?

SÍ

NO

- Mediante cuál de los siguientes medios ha facilitado la información:

Revista o periódico de la empresa

Carta

Manual de acogida

Personalmente

Guía de personal

Tablón de anuncios

Gracias por su colaboración.

6.2. Anexo 2. Encuesta de comunicación ascendente.

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE

Las respuestas a este cuestionario serán tratadas conforme a la Ley Orgánica 15/1999, de Protección de datos.

- Cuando ha tenido que tratar algún asunto con su superior, ha sido entorno a...

- Asesoramiento
- Sugerencias
- Quejas
- Dudas

- ¿Ha tenido dificultades para dirigirse a su superior?

SÍ NO

- ¿Le ha recibido adecuadamente?

SÍ NO

- ¿Siente que se le ha prestado la atención suficiente?

SÍ NO

- ¿Ha obtenido resultados después de tratar el asunto con su superior?

SÍ NO

- En el caso de que la respuesta anterior fuera afirmativa, ¿cómo han sido estos resultados?

Positivos Negativos

- ¿Se ha sentido cómodo al hablar con su superior?

SÍ NO

- ¿Ha podido tratar con facilidad con su superior cuando el comunicado era agradable?

PROYECTO FIN DE GRADO

SÍ

NO

- ¿Y cuando el comunicado que debía darle fue desagradable?

SÍ

NO

- Mediante cuál de los siguientes medios ha facilitado la información:

Entrevista personal

Círculos de calidad

Buzón de sugerencias

Encuestas

Gracias por su colaboración.